Services aériens et postaux

Québec

Rapport de gestion annuel 1998-1999

La gestion par résultats

105-03850/

TABLE DES MATIÈRES

DÉCLARATION DE LA DIRECTION 1

ÉNONCÉ SUR LES MOYENS MIS EN PLACE POUR GÉRER LES RISQUES 2

RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES PRÉSENTÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ANNUEL 1998-1999 5

INTRODUCTION 6

PARTIE I 7

1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION 7

1.1 HISTGRIQUE 7

1.2 LA MISSION 7

1.3 LES VALEURS DE GESTION 9

1.4 LES PRODUITS ET SERVICES ET LA CLIENTÈLE 10

1.5 LES SECTEURS OPÉRATIONNELS 10

1.5.1 Le secteur gouvernemental de courrier 10

1.5.2 Le secteur aérien gouvernemental 12

PARTIE 2 14

2 FAITS SAILLANTS 14

2.1 L'appréciation globale 14

2.2 Primauté et satisfaction de la clientèle 14

2.3 Concertation et partenariat avec la clientèle et les fournisseurs 15

2.4 Promotion et reconnaissance de l'expertise offerte par le Service aérien gouvernemental. 15

2.5 Gestion des ressources humaines 16

PARTIE 3 17

3 LES RÉSULTATS 17

3.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS SECTORIELLES DU PLAN D'ACTION 1998-1999 17

3.2 RAPPEL DES ORIENTATIONS SPÉCIFIQUES, DES AXES D'INTERVENTION ET DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 17

3.3 LES RÉSULTATS 19

- Performance financière 19
- Performance en entretien des aéronefs 21

3.3.1 La performance en regard des orientations spécifiques 22

3.3.2 Performance au regard des cibles 25

SECTEUR DU SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL 25

- Évacuations aéromédicales 26
- Transport des personnes et des marchandises 30
- Surveillance aérienne du territoire 32
- Combat des feux de forêt 34
- Nolisement 38
- Formation 39

SECTEUR GOUVERNEMENTAL DE COURRIER 39

- Courrier gouvernemental 40
- Traitement documentaire 42

SECTEUR DE LA GESTION 43

- Maintien et développement des compétences 43
- Santé et sécurité au travail 44
- Satisfaction de la clientèle 45
- Gestion des plaintes 46

ANNEXES

ANNEXE I ORGANIGRAMME 47
ANNEXE II OBJECTIFS OPÉRATIONNELS 48
ANNEXE III INDICATEURS DE RÉSULTATS ET CIBLES 50
ANNEXE IV DESCRIPTION DES PRODUITS 55
ANNEXE V ÉTATS FINANCIERS 64

DÉCLARATION DE LA DIRECTION

Les informations contenues dans ce rapport sont sous la responsabilité du Directeur général des services spécialisés. Cette responsabilité porte sur l'exactitude et l'intégralité des données qui y sont présentées et porte également sur la préparation et la divulgation des indicateurs de performance, sur les résultats obtenus et sur les explications fournies à l'égard des indicateurs et des résultats. Les modalités de la présente reddition de comptes sont déterminées, d'une part, par les dispositions contenues dans l'entente de gestion de juin 1995 et dans le plan d'action de l'exercice 1998-1999 et, d'autre part, par les éléments de la démarche contenus dans le *Document de référence* sur l'application du concept de la gestion par résultat dans la fonction publique de novembre 1995.

Tout au cours de l'exercice financier, la Direction a maintenu des systèmes d'information et des mesures de contrôle adéquates de manière à assurer la réalisation des objectifs fixés au plan d'action. De plus, elle exerce une gestion quotidienne des risques telle qu'elle est décrite dans l'*Énoncé des moyens mis en place pour gérer les risques* ci-joint.

La Direction de la vérification interne du Secrétariat du Conseil du trésor s'est assurée du caractère vraisemblable et fiable des données présentées au rapport (à l'exception de l'Annexe V, États financiers) le tout constituant la substance de la présente reddition de comptes. Aux termes de son examen, la Direction de la vérification a émis le Rapport de vérification interne attestant la fiabilité des données présentées au rapport de gestion annuel 1998-1999. En ce qui a trait aux données financières, la Direction est également responsable de la sélection et de l'application des pratiques allant de pair avec les conventions comptables appropriées. Le Vérificateur général a rendu disponible à l'automne 1999 son rapport de vérification des états financiers du Fonds des services gouvernementaux. Ces derniers font état d'ajustements ayant pour effet de modifier les résultats financiers du Service aérien gouvernemental présentés en date du 8 juillet 1999, reproduit à l'annexe V du présent rapport. Les impacts de ces ajustements ont été examinés par la Direction de la vérification interne et son décrit dans une note présentée à l'annexe V. Également, le Vérificateur général procède périodiquement à une vérification d'optimisation des ressources dans le but de s'assurer de leur utilisation efficace et efficiente en fonction du cadre de gestion applicable aux unités autonomes de services.

À notre avis, les données présentées au Rapport de gestion annuel 1998-1999 correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 1999.

Robert Charbonneau
Directeur de la maintenance des aéronefs

Pierre-André Dupont
Directeur du Service gouvernemental de courrier et du Soutien à la gestion du service aérien

Michel Gagnon
Directeur général des services spécialisés et Directeur des opérations aériennes par intérim

Québec, le 3 décembre 1999

ÉNONCÉ SUR LES MOYENS MIS EN PLACE POUR GÉRER LES RISQUES

Les Services aériens et postaux effectuent la gestion des risques de manière à pouvoir réagir ou prévenir la manifestation d'événements ou de circonstances ayant des conséquences défavorables aussi bien financières que non financières, de même que sur le degré d'atteinte des objectifs fixés. Plusieurs instruments de gestion et de contrôle concourent à l'identification des risques et à la mise en place de mécanismes limitant ou éliminant leurs effets.

Planification stratégique et risques d'affaires

Le processus de planification stratégique implique tous les secteurs d'activité des Services aériens et postaux. Ce processus consiste à identifier le contexte et les enjeux qui découlent des orientations stratégiques du Secrétariat du Conseil du trésor en matière de services gouvernementaux, pour ensuite dégager les incidences directes sur l'action de la Direction générale. Les stratégies adoptées définissent les grandes orientations, de manière à permettre la réalisation des enjeux. Repris chaque année, ce processus conduit à une surveillance des changements dans l'environnement externe et dans l'organisation. Cet exercice assure de pouvoir identifier les risques d'affaires applicables aux Services aériens et postaux. Cette vigie, quasi permanente, permet à l'organisation de réagir aux risques et aux changements, mais aussi de profiter des opportunités de manière à assurer la réalisation de sa mission.

Objectifs et indicateurs

À partir des orientations stratégiques, chaque secteur d'activité détermine des objectifs qui sont traduits en cibles et chacun développe des indicateurs pour mesurer le degré d'atteinte de ces cibles. Le personnel des directions dispose de mécanismes de suivi de la réalisation des divers dossiers et mandats. Cet outil de gestion procure une assurance à la direction et aux responsables des secteurs d'activité que les efforts et le déploiement des ressources conduisent à l'atteinte des résultats.

Plans d'action

Les plans d'action de chaque secteur d'activité traduisent de manière plus détaillée les choix des gestionnaires en termes de mandats et de moyens pour atteindre les objectifs spécifiques en lien avec les orientations du Sous-secrétariat aux services gouvernementaux. Ces plans sont élaborés en collaboration avec le personnel.

Tableau de bord

Les Services aériens et postaux s'appuient sur un tableau de bord adapté aux besoins des différents gestionnaires et qui est en constante évolution. Cet outil de suivi présente le détail et le cumul des diverses informations nécessaires à la mesure du bon déroulement des opérations, de manière à atteindre les cibles et les objectifs fixés. Ce système d'information est en lien avec

plusieurs sources de nature financière et opérationnelle. Ces informations permettent de connaître rapidement les résultats cumulatifs et de procéder à des ajustements lorsque cela s'avère nécessaire.

Comités consultatifs (aviseurs)

Deux comités consultatifs s'assurent que les préoccupations des Services aériens et postaux sont orientées vers les attentes des clientèles desservies. Les discussions avec les membres des comités consultatifs apportent des informations précieuses pour la haute direction et constituent une aide des plus utiles à la décision.

Assurance-qualité et certification ISO 9001

La Direction de la maintenance des aéronefs a mis en place un système d'assurance-qualité et détient la certification ISO 9001. Des critères de qualité sont élaborés et des procédés sont appliqués pour en assurer leur respect. Compte tenu de l'importance des conséquences possibles liées au risque de mauvais fonctionnement des aéronefs, les mesures de contrôle associées à la maintenance des aéronefs sont encadrées de manière spécifique comportant des exigences très sévères et un suivi rigoureux.

Répertoire des risques et des contrôles

Les gestionnaires, conjointement avec la Direction de la vérification interne, ont procédé à l'identification et à l'évaluation de leurs risques et ont identifié les mesures de contrôle mises en place pour réduire et même éliminer les événements ou les actions qui pourraient affecter négativement l'atteinte des objectifs. Le Répertoire des risques et des contrôles qui en découle comporte une déclaration des gestionnaires relativement aux risques identifiés et aux contrôles jugés adéquats et appliqués au cours de l'année. Le répertoire permet aux gestionnaires d'établir leur plan d'action en contrôle, tandis que la déclaration sert d'appui pour la Déclaration de la direction jointe au présent rapport de gestion annuel. Ainsi, la répartition des ressources et les efforts consentis au contrôle contribuent à l'atteinte des objectifs de l'unité.

Marges de manœuvre

Étant constituée selon la formule des unités autonomes de services, les Services aériens et postaux disposent de certaines marges de manœuvre lesquelles lui permettent de réagir plus rapidement et efficacement aux particularités du domaine des services aériens et postaux afin de mieux contrôler les risques.

Vérification interne

Les Services aériens et postaux bénéficient des services offerts par la Direction de la vérification interne du Secrétariat du Conseil du trésor laquelle fournit l'expertise nécessaire

aux gestionnaires dans la gestion de leurs risques. Les constatations et les recommandations émises concourent à faire ressortir les risques existants et à suggérer des avenues de solutions. La Direction de la vérification interne procède annuellement à l'examen du rapport de gestion annuel et émet au Secrétaire associé aux services gouvernementaux un rapport de vérification interne portant sur la fiabilité des données.

Notre souci de développer nos méthodes et nos procédés, dans l'optique d'une saine gestion par résultat, et de favoriser le partenariat en accord avec les valeurs préconisées au Secrétariat du Conseil du trésor est au cœur de nos préoccupations. L'approche de la gestion des risques est un ensemble de moyens efficaces pour concentrer nos efforts afin d'être à l'affût des problématiques pouvant survenir.

Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Bureau du secrétaire
Direction de la vérification interne

RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE SUR LA FIABILITÉ DES DONNÉES PRÉSENTÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ANNUEL 1998-1999

Monsieur le Secrétaire associé aux Services gouvernementaux,

Nous avons procédé à l'examen du rapport de gestion annuel de l'unité autonome de services, soit la Direction générale des services aériens et postaux, pour l'exercice financier terminé le 31 mars 1999. La responsabilité de l'exactitude et de l'intégralité des données comprises dans le rapport de gestion annuel ainsi que celle de la divulgation et de la préparation des indicateurs de performance et des explications fournies à l'égard de ces indicateurs, tels que décrits dans le plan d'action et dans l'entente de gestion, incombent à la direction. Notre responsabilité consiste à exprimer un avis interne sur le caractère vraisemblable des données présentées dans le rapport de gestion annuel, à l'exception de l'annexe V (États financiers), en se basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre mission d'examen.

Notre examen a été effectué conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes. Contrairement à une mission de vérification, cet examen a consisté essentiellement en prises de renseignements, procédés analytiques et discussions portant sur les renseignements qui nous ont été fournis par l'unité autonome de services. L'examen a comporté également une appréciation de la présentation d'ensemble du rapport de gestion annuel.

Au cours de notre examen nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que les données, excluant l'annexe V (États financiers), mais incluant la note aux résultats financiers, présentées au rapport de gestion annuel 1998-1999 de l'unité autonome de services - Direction générale des services aériens et postaux ne sont pas fiables à tous égards importants. De plus, rien ne nous porte à croire que les méthodes utilisées pour le calcul des indicateurs de performance ne sont pas conformes à celles définies dans l'entente de gestion et dans le plan d'action.

Alain Chassé, ca, avocat
Directeur de la vérification interne
Secrétariat du conseil du trésor

Québec, le 3 décembre 1999

INTRODUCTION

Ce rapport annuel de gestion constitue une appréciation des résultats obtenus aux Services aériens et postaux au cours de l'exercice financier 1998-1999.

Cette appréciation est effectuée à la lumière des engagements figurant notamment au plan d'action 1998-1999[1] et à l'entente de gestion intervenue entre le Directeur général et le Secrétaire associé aux services gouvernementaux en juin 1995[2]. Certains indicateurs ont toutefois été ajoutés ou modifiés en cours d'exercice, ceci reflétant l'aspect évolutif du tableau de bord de gestion de la Direction générale.

Les résultats présentés portent sur chacun des produits énoncés au Plan d'action 1998-1999 des Services aériens et postaux. Ces produits, au nombre de neuf, sont énumérés ci-dessous et font l'objet d'une brève description présentée à l'annexe B du présent document.

Service aérien gouvernemental
- Évacuations aéromédicales
- Surveillance aérienne du territoire
- Combat des feux de forêt
- Transport des personnes et des marchandises
- Nolisement
- Formation

Service gouvernemental de courrier
- Courrier gouvernemental
- Équipements et produits postaux
- Traitement documentaire

1 Direction générale des services aériens et postaux, *Plan d'action. Exercice financier 1998-1999*, Québec, s.d., 50 pages.

2 Direction générale des services aériens et postaux, *Entente de gestion entre le Directeur général et le Secrétaire associé aux Services gouvernementaux du Conseil du trésor*, Québec, juin 1995, 31 pages.

PARTIE I

1 PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION

1.1 HISTORIQUE

Les Services aériens et postaux de la Direction générale des services spécialisés ont été constitués en unité autonome de services le 20 juin 1995. Cette unité regroupe les activités de deux secteurs du Fonds des Services gouvernementaux, soit le Service aérien gouvernemental et le Service gouvernemental de courrier.

La Direction générale forme une entité administrative distincte qui relève du Secrétaire associé aux Services gouvernementaux. Ses activités et ses ressources sont régies par la *Loi sur les services gouvernementaux*, la *Loi sur la Fonction publique*, la *Loi sur l'Administration financière* ainsi que par les règles encadrant la gestion des ressources humaines, matérielles, financières, informationnelles et communicationnelles. Ces lois, ces règles ainsi que le cadre de gestion figurant dans l'entente de gestion[3] constituent autant de balises qui assurent à la population, à la clientèle, de même qu'au personnel de la Direction générale, une saine gestion de ses activités, ceci conformément à la volonté gouvernementale d'équité et de transparence.

1.2 LA MISSION

La mission des Services aériens et postaux comporte deux volets, soit le transport aérien et le traitement du courrier.

- **Le Service aérien gouvernemental**

En accord avec les nouvelles orientations prônées à l'intérieur de l'appareil gouvernemental, le Service aérien gouvernemental axe l'ensemble de ses activités vers le service et la satisfaction du client. À ce titre, il joue un rôle de premier plan sur l'ensemble du territoire québécois en opérant une flotte d'aéronefs qu'il met à la disposition des ministères et des organismes afin de les appuyer dans la réalisation de leurs mandats. Il contribue ainsi à assurer la sécurité de la population québécoise, la protection de l'environnement et le bon fonctionnement de l'État.

De concert avec le ministère de la Santé et des Services sociaux et d'autres partenaires, le Service aérien gouvernemental agit à titre « d'ambulancier des airs » en assurant les opérations du programme québécois d'évacuations aéromédicales. Plus spécifiquement, son rôle consiste à effectuer le transport de malades ou de blessés urgents ou instables en provenance des régions éloignées vers les grands centres hospitaliers du Québec. Son action se concrétise également par l'exploitation de l'une des plus importantes

3 Direction générale des services aériens et postaux, *Ibid.*

flottes au monde d'appareils destinés au combat des feux de forêt. Ainsi, le Service aérien gouvernemental assure l'intervention aérienne d'urgence pour circonscrire toute menace à la population et à la ressource forestière. Compte tenu de son implication dans ces programmes, le Service aérien gouvernemental concourt à l'amélioration du bien-être et au maintien de la qualité de vie de nombreux Québécois et Québécoises.

Le Service aérien gouvernemental prête en outre son concours à la Sûreté du Québec en lui fournissant l'appui aérien nécessaire lors d'opérations policières menées aux fins de surveillance aérienne du territoire, de recherche de personnes disparues ou de surveillance des risques d'inondations. Le personnel et les appareils du Service aérien gouvernemental sont par ailleurs appelés régulièrement à participer à des missions d'inventaire des ressources naturelles par les différents ministères ou organismes impliqués dans cette activité. L'accomplissement de telles fonctions par voie aérienne permet d'effectuer une meilleure gestion des ressources environnementales et, de façon ultime, d'en préserver la qualité.

Le volet aérien de sa mission consiste finalement à assurer le transport des membres du gouvernement dans l'exercice de leurs fonctions officielles et à effectuer le convoiement de diverses marchandises destinées à des fins publiques. Lorsque requis, le Service aérien gouvernemental effectue aussi, pour le compte des ministères et des organismes, des nolisements d'aéronefs auprès de l'entreprise privée. L'expertise du Service aérien et son pouvoir d'achat dans ce créneau particulier se traduisent, pour les ministères et les organismes, par une diminution de leurs coûts de nolisement et, conséquemment, par la réalisation d'économies pour l'ensemble de l'appareil gouvernemental.

- **Le Service gouvernemental de courrier**

Le Service gouvernemental de courrier offre à l'ensemble de l'Administration publique des services de préparation et d'expédition d'envois de courrier en nombre de même que des services d'acheminement du courrier qui lui est confié. À cet effet, il effectue notamment le tri, le pliage, l'insertion, l'emballage, l'adressage, l'étiquetage, l'affranchissement et la livraison du courrier et des colis destinés à la population ou aux ministères et organismes. Ainsi, conformément aux visées gouvernementales consistant à optimiser, sécuriser et moderniser la gestion des communications de l'État, le Service gouvernemental de courrier s'efforce d'accorder toute l'importance au traitement des communications écrites destinées aux citoyens et aux citoyennes, aux entreprises et aux ministères et organismes du gouvernement.

Le Service gouvernemental de courrier procure aussi aux ministères, organismes et réseaux de la santé et de l'éducation une panoplie de produits postaux (produits prépayés) et loue à cette même clientèle des équipements d'affranchissement. Par le biais d'un regroupement des volumes d'achat, le Service gouvernemental de courrier obtient pour sa clientèle des rapports qualité/prix des plus intéressants pour ces produits et services, contribuant ainsi à générer des économies d'échelle sur le plan gouvernemental.

1.3 LES VALEURS DE GESTION

Les valeurs de gestion mises en place aux Services aériens et postaux font office de véritables points d'ancrage autour desquels l'ensemble du personnel se mobilise afin d'atteindre l'excellence dans les services offerts à la clientèle.

Ces valeurs sont présentées ci-après et sont regroupées sous le vocable de celles retenues pour l'ensemble du Secrétariat du Conseil du trésor.

Le sens de l'État

- la reconnaissance de la primauté de la clientèle;
- un degré élevé de concertation avec la clientèle, les fournisseurs et les partenaires.

Aux Services aériens et postaux, avoir le sens de l'État se manifeste essentiellement par une volonté constante de satisfaire les besoins de sa clientèle. À cet égard, la Direction générale travaille de concert avec celle-ci ainsi qu'avec différents partenaires dans la définition des orientations et des améliorations à apporter à ses produits et services. En témoignent, par exemple, les rencontres qu'elle tient régulièrement dans le cadre de comités de coordination, de comités de travail ou de comités de liaison avec des représentants de ministères, d'organismes et des réseaux de la santé et de l'éducation.

L'importance de la personne

- la reconnaissance du rôle stratégique des ressources humaines et de leur contribution essentielle au succès de l'organisation.

Cette reconnaissance se traduit notamment par le déploiement d'une démarche d'amélioration continue de la qualité en vertu de laquelle le personnel de la Direction générale est associé à l'élaboration de la planification stratégique et à la révision des façons de faire de l'organisation. Un journal interne destiné à l'attention du personnel du Service aérien gouvernemental est par ailleurs publié de façon bimensuelle dans le but que chacun puisse suivre l'évolution du Service et être informé des divers projets et développements liés au milieu de vie organisationnel.

L'innovation

- l'encouragement à l'innovation, à l'expérimentation et au développement de nouvelles méthodes de travail susceptibles d'accroître l'efficacité et l'efficience.

L'accréditation de la Direction de la maintenance des aéronefs à la norme ISO 9001 en décembre 1997 constitue un exemple concret du sens donné par la Direction générale au terme « innovation ».

L'action

- une gestion proactive axée sur l'atteinte des résultats attendus.

Les Services aériens et postaux mettent à la disposition des gestionnaires et de son personnel une série d'instruments visant à faciliter le suivi de l'évolution des résultats et, incidemment, de prendre rapidement les décisions qui s'imposent afin de parvenir à l'atteinte des objectifs poursuivis. La production du tableau de bord de gestion de même que le développement des produits et des façons de faire constituent des exemples bien tangibles à cet effet.

1.4 LES PRODUITS ET SERVICES ET LA CLIENTÈLE

Les Services aériens et postaux offrent à la clientèle plusieurs produits et services qui sont destinés majoritairement aux ministères et organismes. Cependant, la plupart sont également offerts aux réseaux de la santé et de l'éducation, (incluant les collèges et les universités) ainsi qu'aux municipalités. Les produits et services qui ont été offerts en 1998-1999 sont :

- Les évacuations aéromédicales
- La surveillance du territoire
- Le combat des feux de forêt
- Le transport des personnes et des marchandises
- Le nolisement
- Le courrier gouvernemental
- Les équipements et produits postaux
- Le traitement documentaire

La création du produit « Formation » avait été prévue au Plan d'action 1998-1999, cependant dû au délai rencontré dans la mise en service et l'implantation du Dispositif d'entraînement en vol (DEV), la mise en place de ce produit a été reportée à une date ultérieure.

L'annexe IV décrit les produits et services offerts par les Services aériens et postaux.

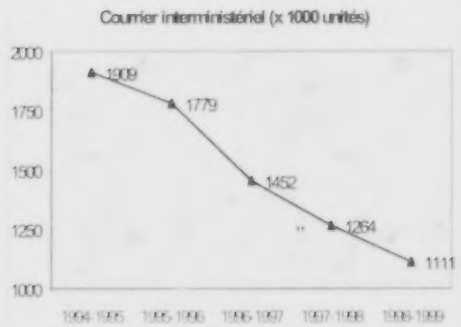
1.5 LES SECTEURS OPÉRATIONNELS

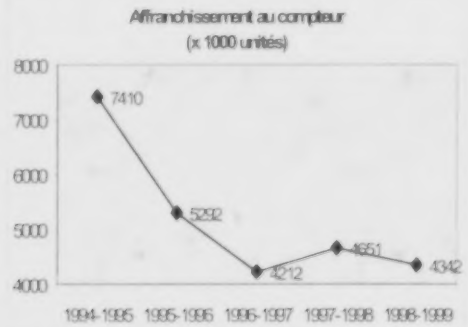
1.5.1 Le secteur gouvernemental de courrier

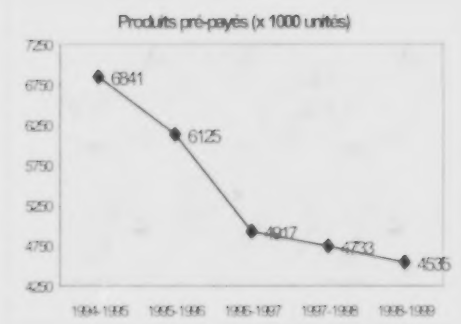
Les besoins des ministères et organismes gouvernementaux en services de courrier et de messagerie ont considérablement évolué depuis les cinq dernières années. Les nouvelles technologies de communications électroniques ont induit dans ce secteur de services, des changements profonds et irréversibles, qui continueront pour les prochaines années d'inciter la Direction du service gouvernemental de courrier à poursuivre le virage déjà entrepris vers une prestation de services intégrés et mieux adaptés aux besoins des ministères et organismes.

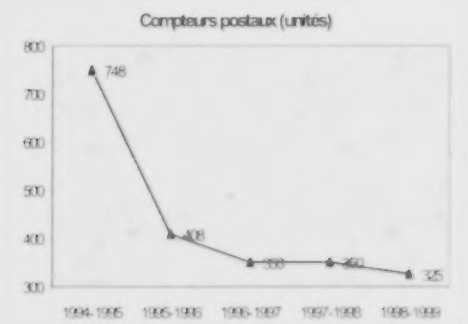
Historiquement reconnue comme une organisation essentiellement dédiée à l'acheminement du courrier interministériel, la Direction du service gouvernemental de courrier a développé, en réponse aux besoins de sa clientèle gouvernementale, une expertise significative en préparation d'envois de documents en nombre et s'oriente définitivement vers la « distribution documentaire » en général, c'est-à-dire, la préparation et l'expédition de documents édités par l'appareil gouvernemental. Les nouvelles technologies de communication électronique font chuter d'années en années les volumes des services traditionnels rendus par la direction, tel que l'acheminement du courrier interministériel et l'affranchissement du courrier à l'unité, la vente et la location d'équipements et produits postaux.

Les graphiques suivants illustrent cette évolution :



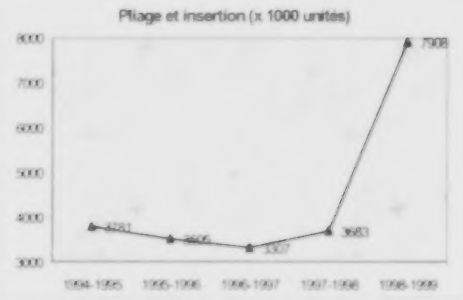


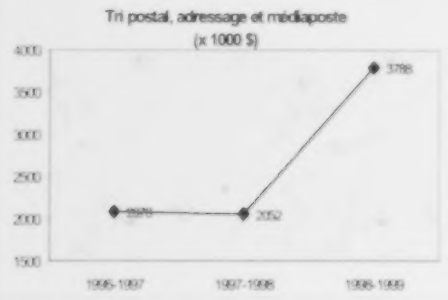


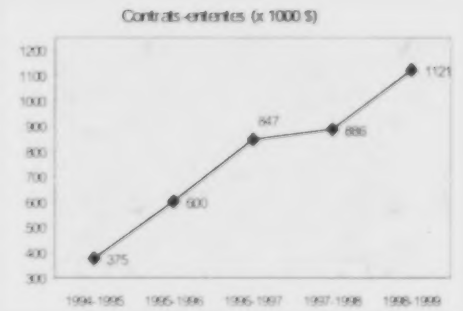


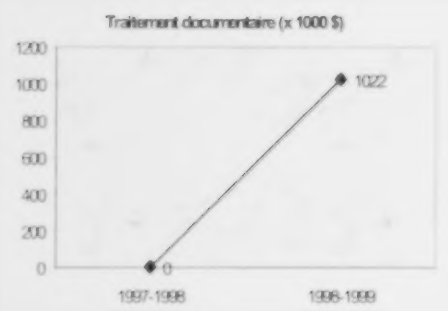
Malgré une réduction drastique des volumes de ces services traditionnels, la Direction du service gouvernemental de courrier a réalisé pour une deuxième année consécutive un surplus d'exploitation grâce à un repositionnement stratégique sur l'augmentation des envois en nombre (pliage, insertion, médiaposte, tri postal et adressage), la consolidation des équipes autonomes de traitement du courrier chez la clientèle (contrats-entente) et la préparation et l'expédition de documents entreposés (distribution documentaire).

Les graphiques suivants illustrent au fil des ans l'évolution croissante de ces quatre secteurs d'activités.









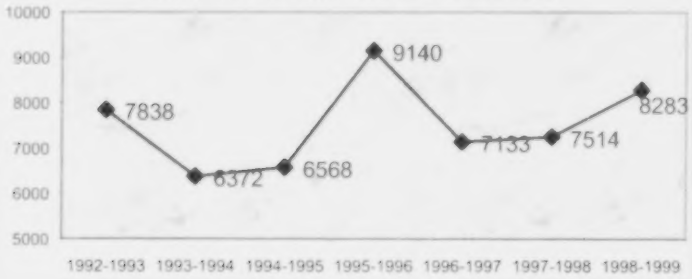
En proposant à sa clientèle des scénarios de services intégrés axés sur de nouveaux créneaux comme le traitement documentaire, la Direction du service gouvernemental de courrier a donc assuré sa viabilité financière tout en répondant davantage aux besoins de l'appareil gouvernemental.

1.5.2 Le secteur aérien gouvernemental

Ce secteur, s'est caractérisé en 1998-1999 par un accroissement des services rendus pour les évacuations aéromédicales, les combats de feux de forêt, les efforts de promotion de l'expertise en combat de feux de forêt du gouvernement du Québec à l'extérieur du Québec et du Canada, ainsi que par l'accroissement des services en nolisement d'aéronefs dans le secteur privé pour le compte de sa clientèle. Toutefois à l'aube du troisième millénaire, des choix de remplacement devront se concrétiser pour s'ajuster aux besoins des clientèles, notamment pour la surveillance aérienne du territoire et le transport des personnes et des marchandises, et viser

l'atteinte de l'objectif d'autofinancement spécifique. Pour le reste, il s'agira de poursuivre les efforts de concertation et de rationalisation, entre autres en ce qui concerne le nolisement d'aéronefs dans le secteur privé pour les ministères et les organismes.

Évolution du nombre d'heures de vol de tous les aéronefs du 1er avril 1992 au 31 mars 1999



Le graphique ci-contre montre l'évolution des heures de vol de la flotte d'aéronefs du Service aérien gouvernemental toutes catégories confondues. Par rapport à l'exercice 1997-1998, on constate une augmentation des heures de vol d'environ 10 %.

PARTIE 2

2 FAITS SAILLANTS

2.1 L'APPRÉCIATION GLOBALE

Les « Services aériens et postaux » ont connu au cours de l'exercice financier 1998-1999 des changements organisationnels majeurs. En effet, l'unité autonome de service « Direction générale des services aériens et postaux » a été intégrée à la « Direction générale des services spécialisés » en avril 1998 et fait maintenant partie intégrante de cette direction générale. Bien que ce changement soit majeur pour la gestion de l'unité autonome de service, les enjeux, les orientations stratégiques, les objectifs opérationnels ainsi que les cibles identifiés au Plan d'action 1998-1999 ont été respectés et des actions ont été posées pour chacun d'entre eux.

L'autofinancement global pour les deux secteurs des Services aériens et postaux a été atteint, bien que les produits et services « Surveillance du territoire », « Transport des personnes et des marchandises » et « Évacuations aéromédicales » du Service aérien gouvernemental soient déficitaires.

Par ailleurs, la mise en place du produit « Formation » du Service aérien gouvernemental a été reportée à une date ultérieure dû au retard enregistré dans la livraison du Dispositif d'entraînement en vol (DEV) sur lequel était basé la mise en place de ce nouveau produit. Cependant les travaux immobiliers reliés aux agrandissements prévus au bâtiment du Service aérien gouvernemental, pour la localisation du DEV ainsi que pour l'ajout d'une salle de formation, ont été réalisés au cours de l'exercice financier. Rappelons que ce dispositif doit permettre une formation à la fois de plus grande qualité et plus sécuritaire pour les pilotes d'avions-citernes et aura pour effet de réduire les coûts de formation, par la diminution du nombre d'heures obligatoires de formation en vol.

2.2 PRIMAUTÉ ET SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Les « Services aériens et postaux » accordent une très grande importance à la satisfaction de la clientèle face aux produits et services qu'ils offrent. C'est pourquoi les « Services aériens et postaux » ont fait part dans le Plan d'action 1998-1999, de leur désir de mettre en œuvre le plan d'action résultant d'un sondage réalisé auprès de la clientèle et dont les résultats ont été rendus disponibles en mars 1998.

Le plan d'action a été élaboré en mars 1998 et mis en œuvre tout au long de l'exercice 1998-1999 à la grande satisfaction de la clientèle. Pour plus de précision sur les actions entreprises, la section « Secteur de la gestion » fait mention des résultats obtenus en

regard de la mise en œuvre de ce plan d'action ainsi que des résultats obtenus en regard de la politique de gestion des plaintes.

2.3 CONCERTATION ET PARTENARIAT AVEC LA CLIENTÈLE ET LES FOURNISSEURS

Dans un esprit de partenariat et d'ouverture avec son environnement externe, les « Services aériens et postaux » ont mis en place, au cours des dernières années, une foule de mécanismes visants à maintenir la clientèle au centre de leurs préoccupations.

En 1998-1999, les « Services aériens et postaux » ont poursuivi entre autres, le projet de distribution documentaire en ajoutant à Tourisme-Québec, deux autres ministères, soit le ministère des Transports et le ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie. La conception et l'implantation de ces ententes se sont effectuées en étroit partenariat avec ces ministères. De plus, les comités consultatifs sur lesquels siègent des représentants de la clientèle et de l'industrie ont été maintenus.

Une entente est également intervenue entre le Service aérien gouvernemental et la Société de protection contre le feu, à l'effet que le Service aérien gouvernemental conservera, à compter du 1er avril 1999, à titre de compensation pour les efforts additionnels déployés pour la promotion et l'administration, 10 % des revenus bruts provenant de la location des avions-citernes à l'extérieur du Canada.

2.4 PROMOTION ET RECONNAISSANCE DE L'EXPERTISE OFFERTE PAR LE SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

Annuellement, le Service aérien gouvernemental consacre de nombreux efforts à la promotion de ses produits et services. En 1998-1999, environ 700 visiteurs ont été à même de se familiariser avec la mission du Service aérien gouvernemental. Certains de ces visiteurs étaient originaires de la Belgique et de la Nouvelle-Angleterre.

Le Service aérien gouvernemental a aussi participé à sept expositions à travers la province. 11 500 personnes y ont pris connaissance des activités du Service aérien gouvernemental. Trois de ces expositions concernaient des journées « portes ouvertes » , soit à l'Aéroport de Chibougamau, au Festival international d'aéronautique de l'Aéroport St-Bruno-de-Guigues et à la « Journée portes ouvertes » de la Commission de la Capitale nationale. Le « Salon Info-Services » de Rouyn a aussi profité du kiosque du Service aérien gouvernemental. De plus, deux événements à caractère médical ont aussi bénéficié de la présence du kiosque : le « 75ième anniversaire de l'Hôpital de l'Enfant-Jésus » et l'inauguration du centre pour les blessés médullaires au « Centre François-Charron ».

Au chapitre de l'expertise en combat de feux de forêt, le Service aérien gouvernemental a participé à plusieurs missions à l'extérieur du Canada. Mentionnons entre autres, la Californie, le Portugal et le Mexique. De plus, le Service aérien gouvernemental a

participé à plusieurs missions de démonstration des aéronefs de type CL-415. Ces démonstrations sont habituellement réalisées pour le compte de la Compagnie Bombardier/Canadair qui reconnaît ainsi l'expertise incontestable du personnel affecté à cette activité. D'autres vols de démonstration ont été effectués dans le cadre de l'activité du combat des feux de forêt, entre autres pour la Société de protection des forêts contre le feu et pour les médias.

2.5 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans le but de valoriser l'expertise spécifique des techniciens en maintenance des aéronefs, le Service aérien gouvernemental, en partenariat avec divers intervenants internes, dont le Sous-secrétariat au personnel de la Fonction publique du Conseil du trésor et le Sous-secrétaire aux services gouvernementaux, a réalisé plusieurs démarches et travaux au cours de l'exercice en vue de faire reconnaître cette expertise.

Ces travaux, qui constituent un bel exemple des efforts consacrés à la reconnaissance et à la mobilisation des personnes par les dirigeants, se poursuivront au cours de l'exercice financier prochain.

PARTIE 3

3 LES RÉSULTATS

3.1 RAPPEL DES ORIENTATIONS SECTORIELLES DU PLAN D'ACTION 1998-1999

Les Services aériens et postaux ont articulé leurs actions à court et moyen terme autour des quatre axes suivants :

- Poursuivre l'engagement accru à l'égard de ses clients pour des services de qualité;
- Favoriser l'allégement des processus administratifs pour améliorer l'efficience et l'efficacité;
- Explorer les domaines où le partenariat pourrait se développer.
- Profiter davantage de la marge de manœuvre dégagée pour les unités autonomes de service;

Dans cette foulée, les Services aériens et postaux ont retenu des orientations spécifiques qui, conjuguées à la détermination de ses objectifs opérationnels, ont guidé les actions et les moyens à privilégier pour l'exercice 1998-1999 pour ses deux secteurs opérationnels.

3.2 RAPPEL DES ORIENTATIONS SPÉCIFIQUES, DES AXES D'INTERVENTION ET DES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS.

Les Services aériens et postaux ont retenu, dans le Plan d'action 1998-1999, sept orientations stratégiques. Pour chacune d'elles, des axes d'intervention et/ou des objectifs opérationnels permettant de rencontrer les cibles fixées ont été retenus :

Orientation 1 : Favoriser l'adhésion des organismes autonomes et des réseaux dans la mise en commun de leurs besoins

Axes d'intervention :

- La consolidation du service de formation du personnel navigant et de celui du personnel d'entretien de nos types d'aéronefs;

- La consolidation du service de nolisement d'aéronefs dans le secteur privé, pour les ministères et les organismes;
- La consolidation des infrastructures de courrier et messagerie déjà en place dans l'appareil gouvernemental;
- L'élargissement de l'éventail des produits et services de préparation du courrier offerts aux réseaux de l'éducation et de la santé;
- La mise en place d'un troisième produit au secteur gouvernemental du courrier, soit la distribution documentaire.

Orientation 2 : Assurer la compétitivité des services offerts

Objectifs opérationnels :

- Le maintien des activités de « benchmarking ».

Orientation 3 : Viser l'autofinancement dans la prestation et l'administration des services

Objectifs opérationnels :

- La poursuite de la location de nos services d'extinction de feux de forêt à l'extérieur du Québec et du Canada;
- Le renouvellement de notre flotte d'aéronefs afin de mieux répondre aux besoins de notre clientèle;
- L'information et la formation du personnel en vue de maintenir la réduction constante des coûts liés à la santé et à la sécurité du travail.

Orientation 4 : Fidéliser la clientèle et l'associer au développement de l'organisation

Objectifs opérationnels :

- Le suivi de l'implantation du nouveau système informatisé de facturation « Facteur »;
- Le maintien de l'infrastructure mise en place afin de favoriser l'engagement de notre clientèle au sein de l'organisation; (cet objectif a été exclu de la reddition de comptes dû à son manque de pertinence).
- La mise en place d'un nouveau système comptable pour avril 1999.

Orientation 5 : Renforcer le rôle de soutien conseil dans une perspective d'amélioration de la qualité et d'obtention des gains de productivité

Objectifs opérationnels :

- Réaliser une étude visant la modernisation de la flotte d'hélicoptères affectés à la surveillance du territoire et de la flotte d'aéronefs affectés au transport des personnes et des marchandises;
- La modernisation du parc de camions et de certains équipements de courrier;
- L'examen de la possibilité d'implanter les normes ISO de la série 9000 à la Direction des opérations aériennes.

Orientation 6 : Améliorer le mode de gestion par résultats

Objectifs opérationnels :

- L'intégration du processus de gestion des risques d'affaires dans les priorités de chacun des secteurs;
- Le maintien du tableau de bord de gestion et l'évolution des indicateurs de performance assurant la gestion par résultats.

Orientation 7 : Associer le secteur privé et favoriser le partenariat

Objectifs opérationnels :

- Le maintien des appels d'offres publics pour la location d'aéronefs et pour la messagerie 1-2-4 heures et 24 heures;
- L'examen de la possibilité de s'associer aux trois cégeps existants pour offrir la formation du personnel navigant et d'entretien affectés à l'extinction des feux de forêt, la surveillance du territoire et les évacuations aéromédicales;
- L'intensification des efforts en vue d'entretenir des aéronefs du secteur privé conséquemment à la certification ISO 9001 de la Direction de la maintenance des aéronefs en regard des divers types d'aéronefs que possède la direction générale.

3.3 LES RÉSULTATS

- **Performance financière**

L'autofinancement du Service aérien gouvernemental a été rendu possible grâce à la vente des avions-citernes en surplus et aux redevances sur les ventes d'aéronefs de type CL-415 de Bombardier, générant ainsi un excédent des revenus sur les dépenses de l'ordre de 4 141 113 $. Quant au Service gouvernemental de courrier, grâce au

virage entrepris dans l'offre de ses produits et services, il a réussi à s'autofinancer pour la deuxième année consécutive. Pour l'exercice 1998-1999, ce surplus d'opération est de l'ordre de 357 335 $.

☺ **PERFORMANCE FINANCIÈRE GLOBALE AU 31 MARS 1999**
(Données compilées au 8 juillet 1999 et non vérifiées)

CIBLE Atteinte de l'autofinancement

RÉSULTAT

▫ Service aérien gouvernemental	4 141 113 $
▫ Service gouvernemental de courrier	357 335 $
TOTAL :	**4 498 448 $**

COMMENTAIRE

	Revenus $	Dépenses $	Excédent (déficit) $	Taux d'autofi-nancement
SAG	58 334 882	54 193 769	4 141 113	108 %
SGC	30 394 110	30 036 775	357 335	101 %
TOTAL	**88 728 992**	**84 230 544**	**4 498 448**	**105,3 %**

Revenus et dépenses de toutes sources pour l'exercice 1998-1999
(Données compilées au 8 juillet 1999 et non vérifiées)

REVENUS

Service aérien gouvernemental	53 779 961 $	
Revenus sur disposition d'actifs	4 554 921	
Service gouvernemental de courrier	30 394 110	
Total des revenus		88 728 992 $

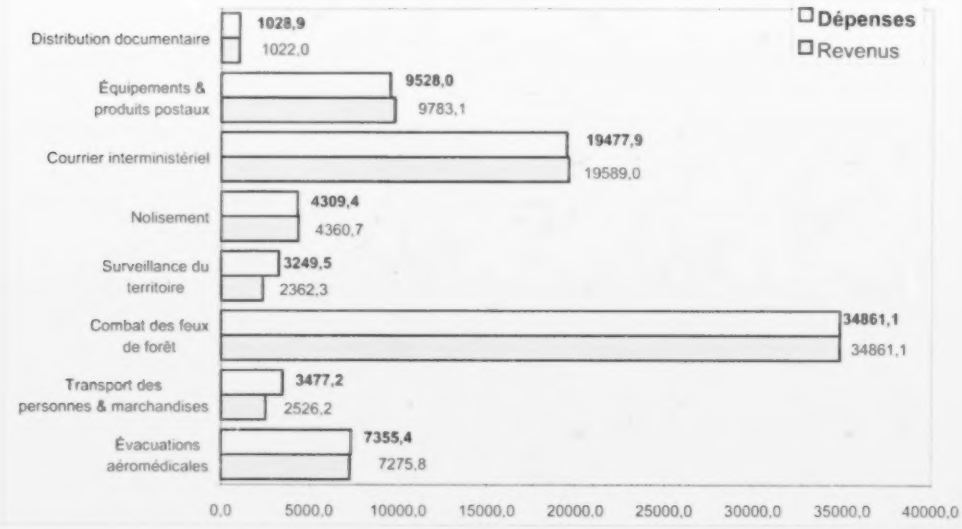
DÉPENSES

Service aérien gouvernemental[4]	54 193 769 $	
Service gouvernemental de courrier	30 036 775	
Total des dépenses		84 230 544 $
Excédent (déficit)		4 498 448 $

[4] Le total des dépenses incluent une remise à la SOPFEU (3 679 058 $)

Répartition des coûts des ressources humaines par rapport aux coûts totaux par produits et services en 1998-1999 *(Données compilées au 8 juillet 1999 et non vérifiées)*				
PRODUITS OU SERVICES	**COÛTS TOTAUX (000 $)**	**COÛTS DES RH (000 $)** [5]	**AUTRES COÛTS (000 $)**	**% DES COÛTS DES RH**
Évacuations aéromédicales	7 355,4	1 991,7	5 363,7	27,1 %
Transport des personnes et des marchandises	3 477,2	1 643,5	1 833,7	47,3 %
Combat des feux de forêt	34 861,1	5 946,7	28 914,4	17,1 %
Surveillance du territoire	3 249,5	1 399,8	1 849,7	43,1 %
Nolisement	4 309,4	200,4	4 109,0	4,7 %
Courrier interministériel	19 477,9	3 576,4	15 901,5	18,4 %
Équipements et produits postaux	9 528,0	290,8	9 237,2	3,1 %
Distribution documentaire	1 028,9	244,8	784,1	23,8 %
Autres dépenses	**943,1**	**0**	**943,1**	**0 %**
TOTAL	**84 230,5**	**15 294,1**	**68 936,4**	**18,2 %**

Répartition des revenus et des dépenses (000 $) par produits et services des Services aériens et postaux en 1998-1999



▫ Performance en entretien des aéronefs

Afin de mieux juger de la performance globale en regard de l'entretien des aéronefs, la prévision budgétaire a été comparée aux activités réalisées afin de pouvoir déterminer la performance de ce secteur et ce, même si une telle comparaison n'est pas énoncée au Plan d'action 1998-1999.

[5] Selon les états financiers, ces coûts incluent les traitements ainsi que les bénéfices marginaux du personnel navigant, technique et administratif.

☺	PERFORMANCE GLOBALE POUR L'ENTRETIEN DE TOUS LES AÉRONEFS AU 31 MARS 1999			
	Prévu	**Réel**	**Écart**	
			Heures	**%**
Total des heures de vol pour l'ensemble des aéronefs	6 250	8 283	2 033	32,5 %
Total des heures d'entretien pour l'ensemble des aéronefs	38 591	45 369	6 778	17,6 %

COMMENTAIRE

Le ratio du nombre total d'heures d'entretien réalisées par rapport au nombre total d'heures de vol réalisées démontre donc une augmentation de la performance globale du service d'entretien des aéronefs d'environ 11 % par rapport à la prévision.

$$\frac{\text{Nombre total d'heures d'entretien prévues}}{\text{Nombre total d'heures de vol prévues}} = \frac{38\,591}{6\,250}$$ 6,17 hres d'ent./hre de vol

$$\frac{\text{Nombre total d'heures d'entretien réalisées}}{\text{Nombre total d'heures de vol réalisées}} = \frac{45\,369}{8\,283}$$ 5,48 hres d'ent./hre de vol

3.3.1 La performance en regard des orientations spécifiques

COTE	EXPLICATION DES COTES
☺	Les Services aériens et postaux ont réalisé, voire même dépassé l'objectif opérationnel fixé.
😐	Les Services aériens et postaux n'ont pu réaliser l'objectif opérationnel fixé.
☹	Les Services aériens et postaux n'ont pas atteint l'objectif opérationnel fixé.

1. Favoriser l'adhésion des organismes autonomes et des réseaux dans la mise en commun de leurs besoins

AXES D'INTERVENTION	RÉSULTATS
La consolidation du service de formation du personnel navigant et de celui du personnel d'entretien de nos types d'aéronefs	Les deux services de formation ont été regroupés pour n'en former qu'un seul dans le but de fournir des services de formation plus intégrés.

La consolidation du service de nolisement d'aéronefs dans le secteur privé pour les ministères et les organismes	Une offre permanente maximisant le pouvoir d'achat du gouvernement par le regroupement, a été réalisée et une liste de fournisseurs, pour le bénéfice des ministères et organismes est disponible pour le nolisement d'aéronefs.
La consolidation des infrastructures en courrier et messagerie déjà en place dans l'appareil gouvernemental	L'augmentation de la valeur des contrats-entente ainsi que la récupération des installations de distribution documentaire de trois ministères et organismes ont permis de débuter la consolidation des infrastructures.
L'élargissement de l'éventail des produits et services de préparation du courrier offerts aux réseaux de l'éducation et de la santé	Les services de préparation postale sont maintenant offerts aux réseaux par les représentants à la clientèle de la direction.
La mise en place d'un troisième produit au secteur gouvernemental du courrier, soit la distribution documentaire	Plus de 1 200 mètres carrés de surface d'entreposage ont été ajoutés aux installations existantes afin de pouvoir assumer les nouvelles activités de distribution documentaire au 670, ave. Godin à Vanier.

2. Assurer la compétitivité des services offerts

OBJECTIF OPÉRATIONNEL	RÉSULTAT	COTE
Le maintien des activités de « benchmarking ».	Certaines activités ont été réalisées, cependant en cours d'exercice, d'autres activités jugées plus importantes pour la bonne marche des opérations ont dû être priorisées.	😐

3. Viser l'autofinancement dans la prestation et l'administration des services

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	RÉSULTATS	COTE
La poursuite de la location de nos services d'extinction de feux de forêt à l'extérieur du Québec et du Canada	Les avions-citernes ont été loués dans le cadre de plusieurs missions à l'extérieur du Québec et du Canada générant ainsi des revenus substantiels.	☺
Le renouvellement de notre flotte d'aéronefs afin de mieux répondre aux besoins de notre clientèle	Une étude sur le renouvellement de la flotte des avions d'affaires a été réalisée par le Service aérien gouvernemental. Des démarches ont également été entreprises dans le but de confier à une firme externe l'évaluation des meilleures options possibles.	☺
L'information et la formation du personnel en vue de maintenir la réduction constante des coûts liés à la santé et à la sécurité du travail	Les Services aériens et postaux ont maintenu tout au cours de l'exercice les programmes de formation et d'information et les coûts liés à la santé et à la sécurité au travail ont été réduits.	☺

4. Fidéliser la clientèle et l'associer au développement de l'organisation

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	RÉSULTATS	COTE
Le suivi de l'implantation du nouveau système informatisé de facturation « Facteur »	Le nouveau système de facturation a été implanté et le personnel impliqué dans l'application du système a reçu la formation nécessaire. Le système est entièrement opérationnel pour la plus grande satisfaction de la clientèle.	☺
La mise en place du nouveau système comptable pour avril 1999.	Le système DYNAMICS a été implanté et un plan de formation a été réalisé pour le personnel.	☺

5. Renforcer le rôle de soutien conseil dans une perspective d'amélioration de la qualité et d'obtention des gains de productivité

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	RÉSULTATS	COTE
Réaliser une étude visant la modernisation de la flotte d'hélicoptères affectés à la surveillance du territoire et de la flotte d'aéronefs affectés au transport des personnes et des marchandises	Une étude a été réalisée par le Service aérien gouvernemental pour la flotte d'aéronefs affectés au transport des personnes et des marchandises. Pour ce qui est des hélicoptères, une telle étude a été reportée au prochain exercice.	😐
La modernisation du parc de camions et de certains équipements de courrier	Dans sa recherche d'amélioration de son efficience, la direction a remplacé 5 de ses 21 véhicules routiers	☺
L'examen de la possibilité d'implanter les normes ISO de la série 9000 à la Direction des opérations aériennes	Ce projet a été reporté à la date d'entrée en fonction du Directeur des opérations aériennes.	😐

6. Améliorer le mode de gestion par résultats

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	RÉSULTATS	COTE
L'intégration du processus de gestion des risques d'affaires dans les priorités de chacun des secteurs	La Direction a poursuivi l'évaluation de ses risques d'affaires au cours de l'exercice et a effectué un suivi du dossier	☺
Le maintien du tableau de bord de gestion et l'évolution des indicateurs de performance assurant la gestion par résultats	Le tableau de bord a été maintenu et des indicateurs plus représentatifs ont été développés	☺

7. Associer le secteur privé et favoriser le partenariat

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	RÉSULTATS	COTE
Le maintien des appels d'offres publics pour la location d'aéronefs et pour la messagerie 1-2-4 heures et 24 heures	Les appels d'offres pour ces deux types d'activités ont été maintenus	☺
L'examen de la possibilité de s'associer aux trois cégeps existants pour offrir la formation du personnel navigant et d'entretien.	Des démarches ont été entreprises et ces institutions n'ayant pas manifesté d'intérêt le projet fut abandonné.	😐
L'intensification des efforts en vue d'entretenir des aéronefs du secteur privé conséquemment à la certification ISO 9001 de la Direction de la maintenance des aéronefs en regard des divers types d'aéronefs que possède la direction générale.	Il a été jugé non pertinent de poursuivre dans cette voie.	😐

3.3.2 Performance au regard des cibles

Lors de l'élaboration de son Plan d'action 1998-1999, les Services aériens et postaux ont basé la détermination des cibles de performance sur une projection budgétaire qui tient compte d'une moyenne établie sur les cinq dernières années. Cependant, il est important de mentionner que les Services aériens et postaux n'ont aucun contrôle sur les besoins manifestés par la clientèle, en particulier pour les évacuations aéromédicales et le combat des feux de forêt. Ceci est particulièrement important lorsque l'on veut comparer les résultats obtenus par rapport aux cibles fixées pour l'entretien des aéronefs et les prix de revient des produits et services.

COTE	EXPLICATION DES COTES
☺	Les Services aériens et postaux ont réalisé, voire même dépassé la cible fixée.
😐	Les Services aériens et postaux n'ont pu réaliser l'objectif opérationnel fixé.
☹	Les Services aériens et postaux n'ont pas atteint la cible fixée.
↗↘→	Par rapport à l'exercice précédent indiquent une tendance à la hausse, à la baisse ou égale.

SECTEUR DU SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

Il importe de noter que par rapport à ce qui a été énoncé dans le Plan d'action 1998-1999, certaines modifications ont été effectuées en cours d'exercice afin de mieux refléter les réalisations du Service aérien gouvernemental par rapport aux services offerts et à l'évaluation de sa performance. Cette modification concerne plus

particulièrement un ajustement dans les indicateurs qui permettent de juger de la performance par rapport aux résultats visés.

INDICATEUR DE RÉSULTATS	COÛT DU SERVICE RENDU DANS LE CADRE DES PRODUITS LIÉS AUX SERVICES AÉRIENS PAR RAPPORT AUX PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES 1997-1998
CIBLE	Réduction de 1 %
COMMENTAIRE	
Cet indicateur étant considéré comme mal défini et ne permettant pas de juger de la performance du Service aérien gouvernemental, il a été remplacé par une comparaison du prix de revient par heure de vol par rapport aux résultats obtenus en 1997-1998, et est présenté ci-après pour chacun des produits et services du Service aérien excluant la formation et le nolisement.	

Par ailleurs, lors de la reddition de comptes du 1er octobre 1997 devant la Commisison parlementaire, il a été expliqué que l'indicateur, « heures d'entretien par heure de vol », serait dorénavant une courbe en fonction des heures de vol afin d'éviter de grands écarts pour un même nombre d'heures d'entretien. Tel que mentionné au Plan d'action 1998-1999, cette façon de présenter l'indicateur est le fruit d'une réflexion annoncée au rapport de gestion 1996-1997. Voir la note à l'Annexe III du présent document expliquant la méthodologie appliquée pour le calcul des courbes-cibles.

- **Évacuations aéromédicales**

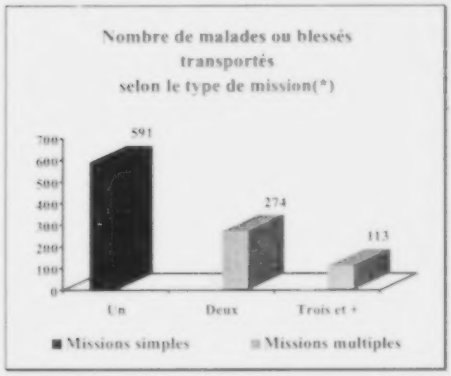
Au total cette année, l'appareil de type Challenger 601-A et les appareils de type F-27 opérés par le Service aérien gouvernemental ont réalisé, respectivement, 1 615 et 375 heures de vol dans le cadre du programme d'évacuations aéromédicales.

Compte tenu que les prévisions annuelles de 1 500 heures de vol pour le Challenger et de 300 heures de vol pour les F-27 ont été élaborées à partir du niveau d'utilisation moyen observé au cours d'années antérieures, les résultats de 1998-1999 continuent de démontrer une utilisation intensive pour l'appareil de type Challenger. En effet, le Challenger du Service aérien gouvernemental cumule annuellement au moins deux fois plus d'heures de vol que tout autre appareil de ce type à travers le monde.[6]

Il importe par ailleurs de rappeler que toute fluctuation d'importance par rapport aux prévisions s'avère hors du contrôle du Service aérien gouvernemental. En effet, les heures de vol réalisées annuellement sont essentiellement liées aux besoins des clientèles et aux distances à parcourir pour effectuer lesdites évacuations.

[6] La moyenne du nombre d'heures de vol annuelles dans le secteur privé pour un appareil de type Challenger 601-A étant de 700 heures, le coefficient d'utilisation de l'appareil opéré par le Service aérien gouvernemental s'élève à 2,15.

Au total cette année, le système d'évacuations aéromédicales a permis d'effectuer le transport de 978 personnes afin qu'elles puissent bénéficier de soins non disponibles dans leurs régions. Ceci représente une hausse de 7 % comparativement aux 912 cas transportés en 1997-1998.



Grâce à la haute performance, à la fiabilité et à la versatilité du Challenger 601-A opéré par le Service aérien gouvernemental, 39,6 % des personnes évacuées en 1998-1999 l'ont été par le biais de missions multiples, c'est-à-dire en compagnie d'autres malades ou blessés en provenance, parfois, de régions périphériques différentes. Plus spécifiquement, 591 personnes ont été évacuées à bord de missions simples, 274 à bord de missions comptant deux patients et 113 à bord de missions comptant trois personnes ou plus. Le Challenger a pu transporter 91,7 % des cas alors que les F-27 en ont transporté 8,3 %. Il importe de noter que les 978 malades ou blessés transportés en 1998-1999 ont nécessité 643 envolées, soit une augmentation de 3 % par rapport à 1997-1998 et qu'une envolée peut compter plus d'une mission à un, deux ou trois passagers et plus.

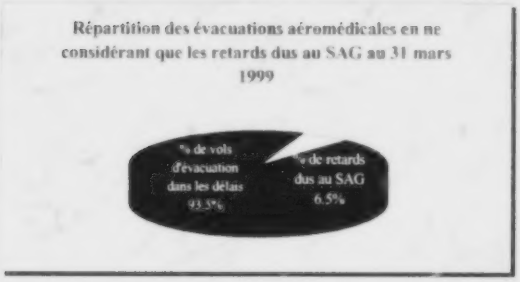
	INDICATEUR DE RÉSULTATS	DÉLAI DES VOLS D'ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES
	CIBLE	1 heure de délai dans 95 % du temps
😐	**RÉSULTAT**	93,5 %

COMMENTAIRE

L'implication du Service aérien gouvernemental dans le cadre du programme québécois d'évacuations aéromédicales vise à offrir une disponibilité 24 heures sur 24, et ce, 365 jours par année aux personnes des régions éloignées dont l'état de santé nécessite un transfert interhospitalier d'urgence. En 1998-1999, le Service aérien gouvernemental a rencontré le délai fixé dans 93,5 % des cas, mais comparativement à l'exercice précédent, une amélioration d'environ 2,5 % a cependant été notée.

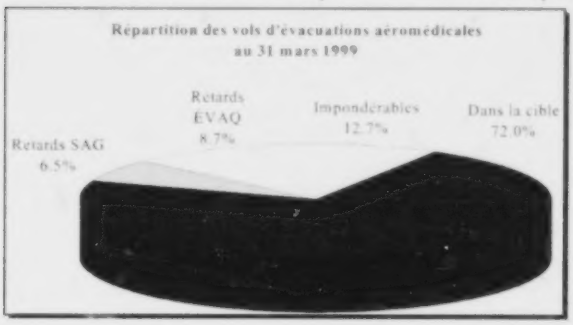
	1997-1998	1998-1999	Écart	
% des vols réalisés dans les délais	91 %	93,5 %	2,5 %	↗

INDICATEUR DE RÉSULTATS **DÉLAI DES VOLS D'ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES**

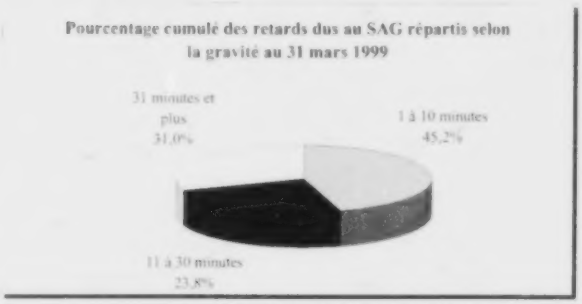


En somme, en mettant ainsi en perspective la performance du Service aérien gouvernemental par rapport à l'ensemble des facteurs et des intervenants impliqués dans le programme québécois d'évacuations aéromédicales, il se dégage que l'analyse approfondie des causes de retards directement imputables au personnel du Service aérien gouvernemental devra se poursuivre afin d'apporter les correctifs nécessaires aux processus en vigueur.

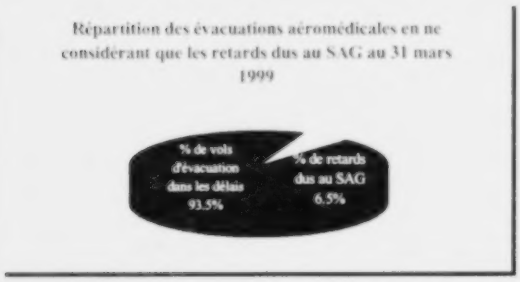
Sur la totalité des vols d'évacuations aéromédicales effectués en 1998-1999, on compte 6,5 % de retard attribuables au Service aérien gouvernemental, 12,8 % à des facteurs impondérables tels les phénomènes météorologiques ou le trafic aérien, et 8,7 % de retards attribuables à ÉVAQ. Bien que le taux de performance de 72 % enregistré globalement cette année (et qui représente la proportion totale des vols d'évacuations réalisés à l'intérieur du délai prescrit d'une heure) tienne compte des retards occasionnés soit par le Service aérien gouvernemental, par l'équipe d'ÉVAQ ou encore par des facteurs impondérables, le résultat obtenu milite en faveur de la poursuite de l'analyse approfondie des procédures en vigueur présentement chez tous les partenaires impliqués dans le programme québécois d'évacuations aéromédicales, ceci dans l'intérêt du citoyen-utilisateur du service.



Par ailleurs, une ventilation des retards occasionnés par le Service aérien gouvernemental selon leur degré de gravité indique que dans 45,2 % des cas, ces retards n'ont pas excédé dix minutes.

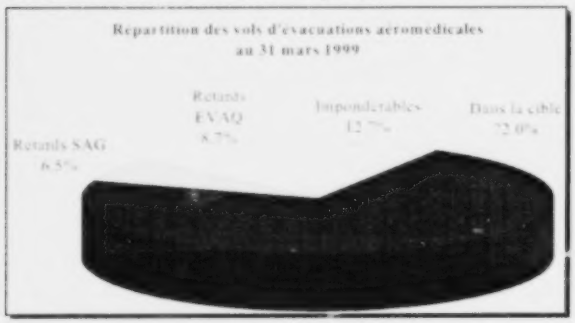


INDICATEUR DE RÉSULTATS — **DÉLAI DES VOLS D'ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES**

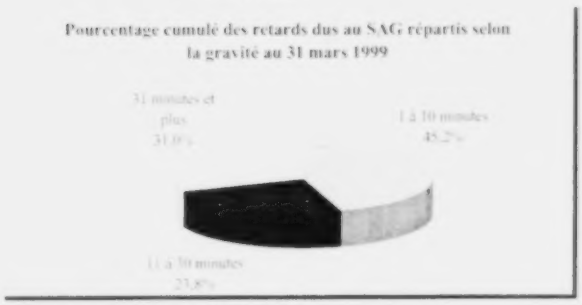


En somme, en mettant ainsi en perspective la performance du Service aérien gouvernemental par rapport à l'ensemble des facteurs et des intervenants impliqués dans le programme québécois d'évacuations aéromédicales, il se dégage que l'analyse approfondie des causes de retards directement imputables au personnel du Service aérien gouvernemental devra se poursuivre afin d'apporter les correctifs nécessaires aux processus en vigueur.

Sur la totalité des vols d'évacuations aéromédicales effectués en 1998-1999, on compte 6,5 % de retard attribuables au Service aérien gouvernemental, 12,8 % à des facteurs impondérables tels les phénomènes météorologiques ou le trafic aérien, et 8,7 % de retards attribuables à ÉVAQ. Bien que le taux de performance de 72 % enregistré globalement cette année (et qui représente la proportion totale des vols d'évacuations réalisés à l'intérieur du délai prescrit d'une heure) tienne compte des retards occasionnés soit par le Service aérien gouvernemental, par l'équipe d'ÉVAQ ou encore par des facteurs impondérables, le resultat obtenu milite en faveur de la poursuite de l'analyse approfondie des procédures en vigueur présentement chez tous les partenaires impliqués dans le programme québécois d'évacuations aéromédicales, ceci dans l'intérêt du citoyen-utilisateur du service.



Par ailleurs, une ventilation des retards occasionnés par le Service aérien gouvernemental selon leur degré de gravité indique que dans 45,2 % des cas, ces retards n'ont pas excédé dix minutes.



	INDICATEUR DE RÉSULTATS	ATTEINDRE L'AUTOFINANCEMENT (Évacuations aéromédicales)
	CIBLE	Atteinte de l'autofinancement
😐	RÉSULTAT	Déficit : (79 577 $)

COMMENTAIRE

Le déficit de 79 577 $ est principalement attribuable aux coûts de formation suite à l'embauche de nouveaux membres du personnel navigant et d'entretien qui n'étaient pas prévus, ainsi qu'à la main-d'œuvre affectée aux opérations et à l'entretien. Cependant, bien qu'une amélioration ait été constatée, les Services aériens et postaux continuent d'améliorer ses systèmes d'appariement entre les coûts encourus et sa tarification.

Comparaison avec les résultats obtenus en 1997-1998 :

	1997-1998	1998-1999	Écart	
Excédent (déficit)	(211 888 $)	(79 577 $)	132 311 $	↘

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	PRIX DE REVIENT PAR HEURE DE VOL PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS OBTENUS EN 1997-1998[7] (Évacuations aéromédicales)
	CIBLE	Selon la courbe cible : Challenger : 4 532 $ F-27 : 2 953 $
😐	RÉSULTAT	Prix de revient réel par heure de vol : Challenger : 4 554 $ F-27 : 3 102 $

[7] Les données financières relatives aux F-27 utilisés comme avions-ambulance de relève sont, à compter du présent exercice financier, cumulées sous le produit « Évacuations aéromédicales

COMMENTAIRE

Par rapport à l'année précédente, une amélioration dans les prix de revient par heure de vol a été constatée. De plus, il est important de noter que même si les coûts par heure de vol des F-27 sont moindres que ceux du Challenger, la performance et la rapidité de ce dernier sont nécessaires pour assurer la sécurité des malades transportés en état d'urgence et que les F-27 ne servent que pour assurer la relève du Challenger lorsque l'utilisation de celui-ci est rendue impossible à cause de courtes pistes, de pistes glacées et de l'entretien de l'aéronef.

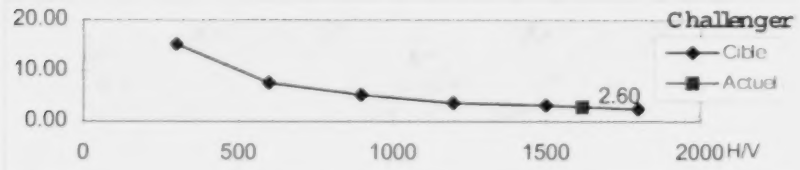
Comparaison avec le prix de revient par heure de vol par rapport aux résultat obtenus en 1997-1998 :

Type d'aéronef	1997-1998	1998-1999	Résultat	
Challenger	4 726 $	4 554 $	(4 %)	↘
F-27	3 263 $	3 102 $	(5 %)	↘

INDICATEUR DE RÉSULTATS — **RESPECT DE LA COURBE CIBLE HEURES D'ENTRETIEN PAR HEURES DE VOL (CHALLENGER) (Évacuations aéromédicales)**

CIBLE — Selon la courbe-cible prévue
2,81 hres d'ent./hre de vol

RÉSULTAT — 2,60 hres d'ent./hre de vol



▫ Transport des personnes et des marchandises

Au total cette année, les appareils de type F-27 opérés par le Service aérien gouvernemental ont réalisé 1 120 heures de vol dont 375 heures sont exclues de la présente analyse et traitées à la section « Évacuations aéromédicales ». Afin de mieux gérer les risques le Service aérien gouvernemental a effectué, dans son plan d'action 1998-1999, une prévision selon un scénario plutôt conservateur qui établi à 600 les heures de vol reliées à cette activité. Ceci a permis d'évaluer un déficit pouvant se chiffrer autour de 1, 183 M $. La prévision a été dépassée et a atteint le total de 745 heures de vol pour cette activité, ce qui a permis de diminuer le déficit prévu.

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	ATTEINDRE L'AUTOFINANCEMENT (Transport des personnes et des marchandises)
	CIBLE	Atteinte de l'autofinancement
☹	**RÉSULTAT**	Déficit de (944 707 $)

COMMENTAIRE

Malgré les efforts soutenus du Service aérien gouvernemental pour accroître les heures de vol du transport des personnes et des marchandises, ce secteur d'activité demeure déficitaire cette année avec un excédent des dépenses sur les revenus de l'ordre de 944 707 $, ce qui constitue une amélioration par rapport aux prévisions et par rapport à l'exercice financier précédent.

Des revenus supplémentaires bruts de l'ordre de 570 000 $ supérieurs à ceux prévus, auxquels se greffent des dépenses imprévues (formation de nouveaux membres du personnel navigant et technique, main-d'œuvre affectée aux opérations et à l'entretien) expliquent l'écart entre le déficit prévu et le déficit observé.

Comparaison avec les résultats obtenus en 1997-1998 :

	1997-1998	1998-1999	Écart	
Excédent (déficit)	(970 203 $)	(944 707 $)	25 496 $	↘

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	PRIX DE REVIENT PAR HEURE DE VOL PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS OBTENUS EN 1997-1998 (Transport des personnes et des marchandises)
	CIBLE	Selon la courbe cible : F-27 : 2 953 $
😐	**RÉSULTAT**	Prix de revient réel par heure de vol : F-27 : 3 102 $

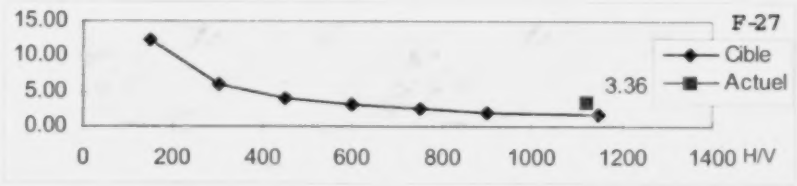
COMMENTAIRE

Par rapport à l'année précédente, une amélioration dans le prix de revient par heure de vol a été constatée.

Comparaison avec le prix de revient par heure de vol par rapport aux résultats obtenus en 1997-1998 :

1997-1998	1998-1999	Résultat	
3 263 $	3 102 $	(5 %)	↘

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	RESPECT DE LA COURBE CIBLE HEURES D'ENTRETIEN PAR HEURES DE VOL (Transport des personnes et des marchandises)
	CIBLE	Selon la courbe prévue : 1,65 hres d'ent./hre de vol
☹	RÉSULTAT	3,36 hres d'ent./heure de vol



COMMENTAIRE

La courbe-cible a été basée sur la planification budgétaire 1998-1999 qui faisait état des heures d'entretien prévues pour l'utilisation d'un seul aéronef de type F-27 alors que les deux appareils ont été utilisés durant toute la durée de l'exercice financier. Le ratio cible de la courbe aurait donc dû être de 2,51 heures d'entretien par heure de vol. Si on considère l'ajustement à apporter à la planification, l'écart entre la cible et le résultat se chiffre à 0,86 heure d'entretien par heure de vol. De plus, des travaux d'entretien ont été effectués pour régler des problèmes récurrents d'indication de quantité de carburant ainsi que des problèmes d'ajustement de moteurs ce qui a nécessité plusieurs heures d'entretien supplémentaires.

▫ Surveillance aérienne du territoire

Au total cette année, les appareils de type Bell 206B et Bell 206LT ont réalisé 2 370 heures de vol alors que la cible prévue au Plan d'action 1998-1999 faisait plutôt état de 2 650 heures de vol, soit une diminution d'environ 11 % par rapport à la prévision.

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	ATTEINDRE L'AUTOFINANCEMENT (Surveillance aérienne du territoire)
	CIBLE	Atteinte de l'autofinancement
☹	RÉSULTAT	Déficit de : (887 203 $)

COMMENTAIRE

Dans la planification budgétaire 1998-1999, un déficit de l'ordre de 641 700 $ avait été prévu. Malgré les efforts soutenus du Service aérien gouvernemental pour accroître les heures de vol, ce secteur d'activité demeure déficitaire cette année avec un excédent des dépenses sur les revenus de l'ordre de 887 203 $.

Des dépenses imprévues (formation de nouveaux membres du personnel navigant et technique (28 000 $), main-d'œuvre affectée aux opérations et à l'entretien (130 000 $) et entretien et réparations des pièces et composantes (87 500 $) expliquent l'écart entre le déficit prévu et le déficit observé.

Comparaison avec les résultats obtenus en 1997-1998 :

	1997-1998	1998-1999	Écart	
Excédent (déficit)	(640 758 $)	(887 203 $)	(246 445 $)	↗

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	PRIX DE REVIENT PAR HEURE DE VOL PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS OBTENUS EN 1997-1998 (Surveillance aérienne du territoire)
	CIBLE	Selon la courbe cible : 1 250 $
☹	**RÉSULTAT**	Prix de revient réel par heure de vol : 1 372 $

COMMENTAIRE

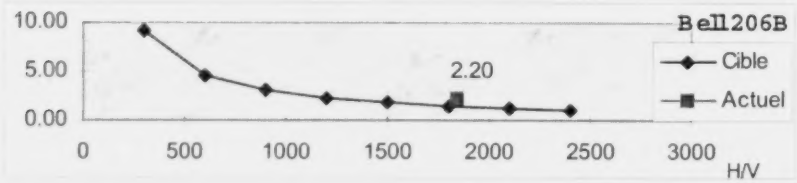
Malgré le fait que le nombre d'heures de vol réalisées a été inférieur de 11 % au nombre d'heures de vol prévu, le prix de revient par heure de vol n'est supérieur que de 9.9 % à la prévision. Le nombre d'heures de vol réalisées a une incidence sur le prix de revient, car plus le nombre d'heures de vol est élevée, plus le prix de revient subit une baisse.

Comparaison avec le prix de revient par heure de vol par rapport aux résultats obtenus en 1997-1998 :

1997-1998	1998-1999	Résultat	
993 $ $	1 372 $	38 %	↗

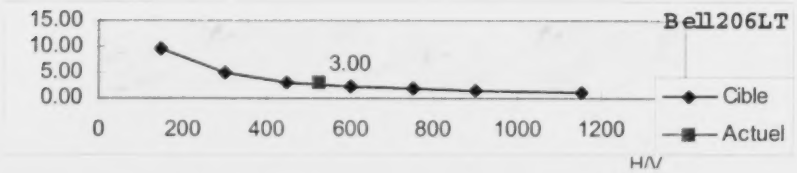
INDICATEUR DE RÉSULTATS	RESPECT DE LA COURBE CIBLE HEURES D'ENTRETIEN PAR HEURES DE VOL (Surveillance aérienne du territoire)
CIBLES	Selon les courbes-cible : Bell 206B : 1,48 hres d'ent./hre de vol Bell 206LT : 2,76 hres d'ent./hre de vol

RÉSULTAT Bell 206B : 2,20 hres d'ent./hre de vol
Bell 206LT : 3,00 hres d'ent./hre de vol



COMMENTAIRE BELL 206B

Des réparations dues à la corrosion et des réparations sur la structure des appareils (causées principalement par l'âge des aéronefs) expliquent l'écart de 0,72 heure d'entretien par heure de vol observé entre la cible et le résultat obtenu.



COMMENTAIRE BELL 206LT

Des impacts avec des oiseaux (à deux reprises) ont exigé de l'entretien supplémentaire sur cet aéronef ce qui explique l'écart de 0.24 heure d'entretien par heure de vol observé entre la cible et le résultat obtenu.

- **Combat des feux de forêt**

Au total cette année, les avions-citernes opérés par le Service aérien gouvernemental ont réalisé, 3 178 heures de vol dans le cadre du programme de combat des feux de forêt. Compte tenu que les prévisions annuelles de 1 500 heures de vol pour ce type d'appareil ont été élaborées à partir du niveau d'utilisation moyen observé au cours d'années antérieures, les résultats de 1998-1999 démontrent que toute fluctuation d'importance par rapport aux prévisions s'avère hors du contrôle du Service aérien gouvernemental. En effet, les heures de vol réalisées annuellement sont essentiellement liées aux besoins des clientèles et aux distances à parcourir pour effectuer lesdits combats de feux de forêt.

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	ATTEINTE DE L'AUTOFINANCEMENT (Combat des feux de forêt)
	CIBLE	Atteinte de l'autofinancement
☺	RÉSULTAT	Autofinancement
	COMMENTAIRE	

Comparaison avec les résultats obtenus en 1997-1998 :

	1997-1998	1998-1999	Écart	
Remise à la SOPFEU	250 845 $	3 698 508 $	3 447 663 $	↗

La somme de 3 698 508 $ constituant la remise totale à la SOPFEU inclut une somme initiale de 3 679 058 $ plus un montant de 19 449 $ remis ultérieurement à cet organisme.

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	INVENTAIRE DES PIÈCES DES AVIONS-CITERNES PAR RAPPORT À L'INVENTAIRE AU 1ER AVRIL 1998 (Combat des feux de forêt)
	CIBLE	Réduction de 5 %
☺	RÉSULTAT	Réduction de 5,74 %

COMMENTAIRE

	1997-1998	1998-1999	Écart	
Valeur de l'inventaire des pièces de CL-215P par rapport au 31 mars 1998 et au 1 avril 1994	2 513 009 $	2 368 656 $	(144 353)	↘
	1994-1995	**1998-1999**	**Écart**	
	4 786 079	2 368 656 $	(2 417 423)	↘

La réduction totale de l'inventaire des pièces de CL-215P par rapport au 1 avril 1994 est supérieure à 50 %.

Cette réduction d'inventaire a été entreprise à l'origine pour augmenter la performance financière, sans compromettre les opérations, la plupart des appareils de type CL 215P ayant été remplacés par des appareils de type CL 415.

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	PRIX DE REVIENT PAR HEURE DE VOL PAR RAPPORT AUX RÉSULTATS OBTENUS EN 1997-1998 (Combat des feux de forêt)
	CIBLE	Selon la courbe cible : 4 770 $
☺	RÉSULTAT	Prix de revient réel par heure de vol : 4 621 $

COMMENTAIRE

Comparaison avec le prix de revient par heure de vol par rapport aux résultats obtenus en 1997-1998 :

	1997-1998	1998-1999	Résultat	
Prix de revient/ heure de vol	6 271 $	4 621 $	(26 %)	↘

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	MISE EN SERVICE DES AVIONS-CITERNES POUR LA SAISON 1999 DES FEUX DE FORÊT (Combat des feux de forêt)
	CIBLE	Rencontrer à 100 % les exigences de la Société de protection des forêts contre le feu : 6 avions disponibles le 15 avril 1998 14 avions disponibles le 1 mai 1998 11 avions disponibles le 1 septembre 1998 6 avions disponibles le 16 septembre 1998 3 avions disponibles le 16 octobre 1998
☺	RÉSULTAT	11 avions disponibles le 15 avril 1998 14 avions disponibles du 1 mai 1998 au 16 octobre 1998 Taux de respect obtenu : 100 %

COMMENTAIRE

La flotte d'avions-citernes et les équipages ont été rendus disponibles selon les exigences et le calendrier de la Société de protection des forêts contre le feu.

INDICATEUR DE RÉSULTATS	RESPECT DE LA COURBE CIBLE HEURES D'ENTRETIEN PAR HEURES DE VOL (Combat des feux de forêt)

CIBLES

Selon les courbes-cible :
CL 215P : 13,51 hres d'ent./hre de vol
CL 215T : 11,70 hres d'ent./hre de vol
CL 415 : 6,44 hres d'ent/hre de vol

RÉSULTATS

COMMENTAIRE CL 215P

Une inspection de type « C », réalisable aux 6 ans avait été planifiée et incluse dans la courbe-cible. Cette inspection n'a pas été réalisée au cours de l'exercice 1998-1999, mais plutôt en mai 1999, ce qui explique en majeure partie l'écart de 3,94 heures d'entretien par heure de vol observé entre la cible et le résultat obtenu.

COMMENTAIRE CL 215T

Les anomalies (corrosion et réparations de structure) trouvées sur les aéronefs lors des inspections prescrites ont dépassé largement les prévisions. Plus de 1200 heures d'entretien ont été réalisées comparativement aux 500 heures prévues ce qui explique en majeure partie l'écart de 2,61 heures d'entretien par heure de vol observé entre la cible et le résultat obtenu.

COMMENTAIRE CL 415

Deux aéronefs de type CL-415 ont fait l'objet de réparations de structure majeures suite à deux incidents dont un est survenu au Mexique et l'autre au Québec. Ces réparations ont nécessité plus de 1 300 heures d'entretien supplémentaire, ce qui explique en majeure partie l'écart de 2,69 heures d'entretien par heure de vol observé entre la cible et le résultat obtenu.

- **Nolisement**

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	ATTEINTE DE L'AUTOFINANCEMENT (Nolisement)
	CIBLE	Atteinte de l'autofinancement
☺	RÉSULTAT	Bénéfices de 51 304 $

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	VALEUR DES CONTRATS DE NOLISEMENT AUPRÈS DE L'ENTREPRISE PRIVÉE (Nolisement)
	CIBLE	≥ 3 000 000 $
☺	RÉSULTAT	4 227 038 $

- **Formation**

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	DÉTERMINATION ET MISE EN PLACE DES INDICATEURS
	CIBLE	Aucune cible identifiée en début d'exercice puisqu'il s'agit d'un nouveau produit en voie d'élaboration
☹	**RÉSULTAT**	La mise en œuvre de ce produit a été reportée à une date ultérieure.
	COMMENTAIRE	La mise en œuvre de ce produit dépend directement de l'implantation du Dispositif d'entraînement en vol (DEV). La mise en place du DEV n'a pas été réalisée au cours de l'exercice, ce qui reporte la mise en œuvre du produit « Formation »

SECTEUR GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	ATTEINTE DE L'AUTOFINANCEMENT PAR PRODUITS ET SERVICES	
	CIBLE	Atteinte de l'autofinancement pour chacun des produits et services	
☺	**RÉSULTAT**	Courrier gouvernemental	100 %
		Équipements et produits postaux	102,7 %
		Distribution documentaire	99,3 %
	COMMENTAIRE	Le taux global d'autofinancement pour le Service gouvernemental de courrier s'établit à 101,18 %.	

▫ Courrier gouvernemental

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	DÉLAI D'ACHEMINEMENT DU COURRIER INTERMINISTÉRIEL
	CIBLE	Le lendemain dans 95 % du temps
☹	RÉSULTAT	Le lendemain dans 85 % du temps
	COMMENTAIRE	
	En février 1999, cet indicateur a été modifié pour mieux refléter la performance réelle de la Direction. À partir de ce moment, la mesure a porté sur la capacité de la Direction de traiter et réexpédier le même jour tout le courrier reçu aux salles de tri.	

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	POURCENTAGE DU COURRIER INTER-MINISTÉRIEL TRAITÉ ET RÉEXPÉDIÉ LE MÊME JOUR QUE SA RÉCEPTION AUX SALLES DE TRI (MONTRÉAL ET QUÉBEC) (Courrier gouvernemental)
	CIBLE	98 %
☺	RÉSULTAT	99 %

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	MINUTES TRAVAILLÉES PAR POINT DE SERVICE (Courrier gouvernemental)
	CIBLE	<16 minutes
☺	RÉSULTAT	14.9 minutes
	COMMENTAIRE	
	Depuis trois ans, la performance du réseau n'a cessé de s'améliorer, passant de 17,7 minutes en 1996-1997 à 14.9 minutes en 1998-1999.	

	1996-97	1997-98	1998-99
Minutes travaillées par point de service	17.7 min.	15.5 min.	14.9 min.

INDICATEUR DE RÉSULTATS **% des ventes p/r aux ventes totales (en $)** **(par sous-produits et services)**	**Cible**	**Résultat**
Courrier interministériel		
▫ **Courrier interministériel**	>32 %	24 %
▫ **Envois avec permis, médiaposte**	<8 %	13 %
▫ **Codé-trié**	<31 %	23 %
▫ **Pliage et insertion**	<1 %	3 %
▫ **Contrat-entente**	>4 %	4 %
Équipements et produits postaux	>24 %	33 %

COMMENTAIRE

Ces pourcentages reflètent le virage nécessaire entrepris, par la Direction du service gouvernemental de courrier en terme de réduction des volumes de courrier interministériel par rapport à l'augmentation des volumes des envois en nombre (envois avec permis, médiaposte, pliage et insertion).

Ce virage impose une réallocation des ressources et démontre des besoins grandissants de formation pour le personnel opérationnel.

INDICATEUR DE RÉSULTATS **% des frais d'exploitation p/r aux frais d'exploitation totaux** **(par sous-produits et services)**	**Cible**	**Résultat**
Courrier intergouvernemental		
▫ **Courrier interministériel**	49 %	47 %
▫ **Envois avec permis, médiaposte**	5 %	6 %
▫ **Codé-trié**	7 %	5 %
▫ **Pliage et insertion**	4 %	7 %
▫ **Contrat-entente**	25 %	25 %
Équipements et produits postaux	10 %	10 %

COMMENTAIRE

La direction exerce un contrôle serré de ses coûts d'exploitation, qui comprennent une grande part de coûts fixes d'infrastructure de production (camions de transport, loyers, équipements de traitement de courrier).

	INDICATEUR DE RÉSULTATS **% des frais d'exploitation par rapport à la marge bénéficiaire brute** **(par sous-produits et services)**	Cible	Résultat
	Courrier gouvernemental		
😐	▫ **Courrier interministériel**	<77 %	80 %
☺	▫ **Envois avec permis, médiaposte**	<200 %	94 %
☺	▫ **Codé-trié**	<143 %	105 %
☺	▫ **Pliage et insertion**	<200 %	134 %
☹	▫ **Contrat-entente**	<100 %	115 %
☺	**Équipements et produits postaux**	<100 %	62 %

COMMENTAIRE

Tous les produits (sauf les contrats-ententes) affichent une meilleure rentabilité que les cibles budgétaires. Considérant la disparition du produit codé-trié (suite à l'élimination du tarif incitatif en encodage), seulement deux produits (pliage/insertion et contrats-entente), n'ont pas atteint l'autofinancement en 1998-1999.

Ces deux produits seront surveillés de près en 1999-2000. Une augmentation des volumes sera recherchée en pliage/insertion, tandis que des ajustements tarifaires sont prévus pour les contrats-entente.

▫ **Traitement documentaire**

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	DÉTERMINATION ET MISE EN PLACE DES INDICATEURS
	CIBLE	Aucune cible identifiée en début d'exercice puisqu'il s'agit d'un nouveau produit en voie d'élaboration
☺	**RÉSULTAT**	Un système de prix de revient a été instauré pour ce nouveau produit.

COMMENTAIRE

Au printemps 1998, la Direction du service gouvernemental de courrier prenait en charge toutes les activités de préparation et de distribution documentaire de Tourisme Québec. Au cours de l'exercice financier, les ministères des Transports et de l'Industrie et du Commerce ont aussi confié à la Direction, leurs activités de traitement documentaire.

Par ailleurs, des modifications ont été apportées au tableau de bord 1998-1999 pour le rendre apte à traiter ce nouveau produit en 1999-2000.

SECTEUR DE LA GESTION

Vie organisationnelle

Les Services aériens et postaux ont mis l'accent au cours des dernières années sur une démarche d'amélioration continue de la qualité des services rendus et de la qualité de vie au travail. C'est pourquoi elle s'est engagée à maintenir et à développer les compétences, à favoriser la responsabilisation du personnel et à faire de la santé et de la sécurité au travail et de la satisfaction de la clientèle, des priorités d'action.

- **Maintien et développement des compétences**

Les Services aériens et postaux font de la formation et du développement de leurs ressources humaines l'une de leurs priorités et à cet effet, se sont engagés à maintenir un personnel possédant un niveau élevé de compétences et de savoir-faire en :

- Recherchant des candidats qui possèdent des connaissances techniques et une formation théorique associées à ses valeurs de gestion;
- Orientant, dans le cadre de son plan de perfectionnement des ressources humaines, son personnel vers la qualité des services offerts, la satisfaction de la clientèle, la responsabilisation et la recherche de l'excellence.

Par exemple, au Service aérien gouvernemental, les efforts consacrés à la formation et au maintien des compétences du personnel navigant et du personnel technique affecté à l'entretien et à la maintenance de la flotte d'aéronefs a représenté en 1998-1999 une somme d'environ 1 486 000 M $. Environ 970 000 $ sont attribuables aux coûts internes de formation (incluant les traitements du personnel affecté à la formation, le matériel et les équipements) et 516 000 $ en coûts externes. Ces sommes inclues tous les frais directs et indirects, à l'exclusion du traitement du personnel bénéficiant de la formation.

En sus de la formation formelle et obligatoire pour tous les pilotes et copilotes, le personnel navigant affecté aux avions-citernes doivent, lorsqu'ils n'ont pas effectué de vols durant une période de trois jours consécutifs, effectuer un vol de pratique d'opérations (écopage, largage et vol aux instruments).

▫ Santé et sécurité au travail

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	COTISATION PAYÉE À LA COMMISSION DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL PAR RAPPORT À 1997-1998
	CIBLE	Réduction de 2 % du montant facturé par la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST) par rapport au montant facturé pour l'exercice financier 1997-1998
☺	**RÉSULTATS**	Service aérien gouvernemental : (14,8 %) Service gouvernemental de courrier : (22,4 %) **Total de la direction générale : (15,9 %)**

COMMENTAIRE

Comparaison par rapport à l'exercice financier précédent :

Montant payé à la CSST	**1997-1998**	**1998-1999**	**Écart ($)**	**%**
Direction générale	181 860 $	153 033 $	(28 827 $)	(15,9 %)

Comme le montre le tableau ci-dessus, le montant de la cotisation annuelle versée par l'ensemble de la Direction générale à la Commission de la santé et de la sécurité du travail[8] a connu une baisse de 15,9 % au cours de la dernière année, passant de 181 860 $ à 153 033 $ entre le 1er avril 1998 et le 31 mars 1999. Ceci constitue un écart favorable de l'ordre de près de 14 points de pourcentage par rapport à la cible de réduction de 2 % fixée en début d'année.

L'atteinte de la cible prévaut par ailleurs en analysant de façon distincte les résultats obtenus au Service aérien gouvernemental et au Service gouvernemental de courrier, le montant de leur cotisation étant respectivement passé de 157 634 $ à 134 252 $ et de 24 226 $ à 18 781 $ entre le début et la fin de l'exercice.

En définitive, la portée de l'ensemble de ces mesures est d'autant plus significative qu'entre 1993-1994 et 1998-1999, le montant facturé par la Commission à la Direction générale est passé de 291 222 $ à 153 033 $, soit une baisse de l'ordre de plus de 47 %.

[8] Il est à noter que les calculs sont fondés sur le montant de cotisation initiale payé par la Direction générale, c'est-à-dire excluant tout ajustement ultérieur de la part de la Commission.

- **Satisfaction de la clientèle**

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	DEGRÉ D'AVANCEMENT DU PLAN D'ACTION SUITE AU SONDAGE SUR LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE
	CIBLE	**Réalisations du plan d'action**
☺	**RÉSULTATS**	Les éléments identifiés au Plan d'action paru en mars 1998 ont été réalisés pour les deux directions composant les Services aériens et postaux.

COMMENTAIRE

Les Services aériens et postaux ont élaboré des plans d'action dès la parution des rapports préliminaires. La clientèle a été informée des mesures prises pour améliorer les services eu égard aux lacunes soulevées pour lesquelles le taux d'insatisfaction était supérieur à 10 %. Des actions ont été prises notamment en regard des activités suivantes :

Service aérien gouvernemental

- Combat des feux de forêt
  - ✓ Rapport de vol
  - ✓ Confidentialité des services
  - ✓ Travail d'équipe
- Évacuations aéromédicales
  - ✓ Accélération de l'entrée et de la sortie des ambulances du tarmac
  - ✓ Meilleure visibilité des installations à l'aéroport
  - ✓ Formation aux mesures de sécurité
- Surveillance du territoire
  - ✓ Conformité et délai de réception des factures
  - ✓ Meilleure signalisation des installations à l'aéroport

Service gouvernemental de courrier

- Courrier interministériel ainsi qu'équipements et produits postaux
  - ✓ Conformité, clarté et délais de réception des factures
  - ✓ Délais d'acheminement du courrier interministériel
  - ✓ Facilité à rejoindre le personnel de la Direction par téléphone aux bureaux de Montréal

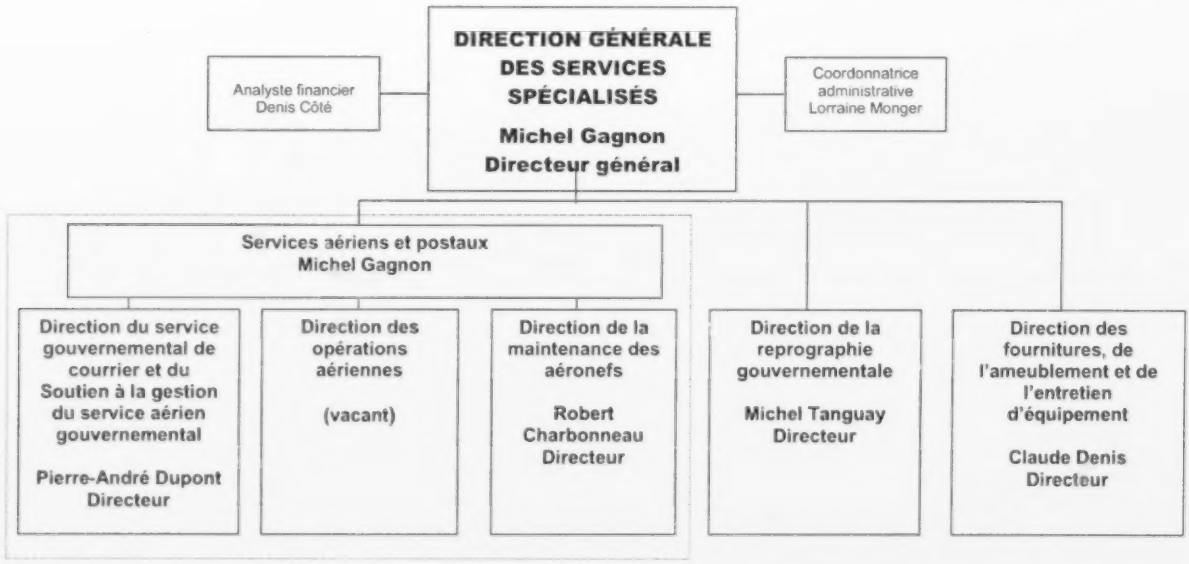
Toute l'organisation a travaillé à réaliser pleinement le plan d'action. Elle est demeurée à l'écoute, quotidiennement, de tous commentaires, suggestions et plaintes afin d'améliorer ses façons de faire.

- **Gestion des plaintes**

	INDICATEUR DE RÉSULTATS	RÉPONSE AUX PLAINTES FORMULÉES PAR LA CLIENTÈLE À L'INTÉRIEUR D'UN DÉLAI DE CINQ JOURS
	CIBLE	80 % du temps
☺	RÉSULTATS	▫ Service gouvernemental de courrier : 95 %
☺		▫ Service aérien gouvernemental : 100 %
	COMMENTAIRE	
	Au total, 20 plaintes ont été reçues et dans 97,5 % des cas, elles ont été réglées dans les délais.	

ANNEXES

ANNEXE I — ORGANIGRAMME



ANNEXE II OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

SECTEUR AÉRIEN GOUVERNEMENTAL	
1. Mise en place d'un nouveau produit et service concernant : ⇒ la formation du personnel navigant et du personnel d'entretien des aéronefs.	4. Poursuite de la location des services d'extinction de feux de forêt à l'extérieur du Québec et du Canada.
2. Consolidation du service de nolisement d'aéronefs dans le secteur privé pour les ministères et les organismes.	5. Intensification des efforts en vue d'entretenir des aéronefs du secteur privé conséquemment à la certification ISO 9001 de la Direction de la maintenance des aéronefs : ⇒ en regard des divers types d'aéronefs que posséde la direction générale.
3. Étude visant la modernisation de sa flotte : ⇒ d'hélicoptères affectés à la surveillance du territoire; ⇒ d'aéronefs affectés au transport des personnes et des marchandises.	6. Maintien des appels d'offres publics pour la location d'aéronefs.

SECTEUR GOUVERNEMENTAL DE COURRIER	
1. Consolidation de l'infrastructure en courrier et en messagerie déjà en place.	4. Suivi de l'implantation du nouveau système informatisé de facturation (FACTEUR).
2. Élargissement de l'éventail de ses produits et services offerts aux réseaux de l'éducation et de la santé.	5. Modernisation de son parc de camions et de certains équipements de courrier.
3 Mise en place d'un troisième produit : ⇒ distribution documentaire	6. Maintien des appels d'offres publics pour la messagerie 1-2-4 heures et 24 heures

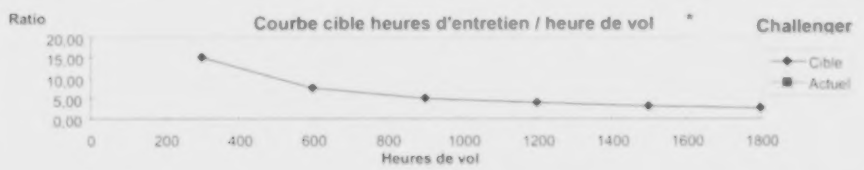
SECTEUR DE LA GESTION	
1. Maintien de l'infrastructure mise en place afin de favoriser l'engagement de la clientèle au sein de l'organisation.	4. Intégration du processus de gestion des risques d'affaires dans les priorités de chacun des secteurs.
2. Mise en place du nouveau système d'information (progiciel CIO-VIRTUO) :pour avril 1999.	5. Maintien des activités de « benchmarking ».
3. Examen de la possibilité d'implanter les normes ISO de la série 9000 à la Direction des opérations aériennes.	6. Information et formation du personnel en vue de maintenir la réduction constante des coûts liés à la santé et à la sécurité du travail.

ANNEXE III INDICATEURS DE RÉSULTATS ET CIBLES

SECTEUR AÉRIEN GOUVERNEMENTAL

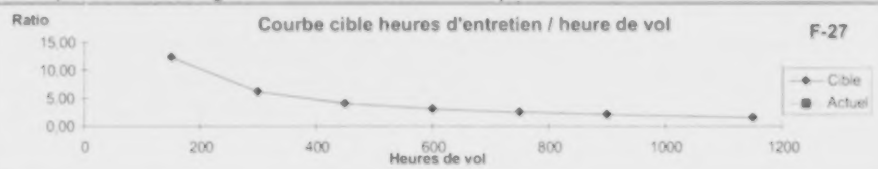
ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES

INDICATEURS	CIBLES
➢ Heures d'utilisation du Challenger 601-1A.	Estimé: 1 500 heures
➢ Délai des vols d'évacuation aéromédicale.	1 heure dans 95 % du temps
➢ Coût du service rendu dans le cadre des évacuations aéromédicales par rapport aux prévisions budgétaires 1997-1998.	Réduction de 1 %



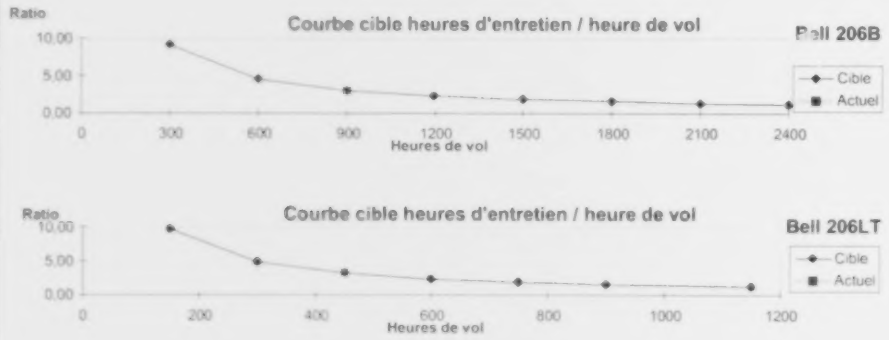
TRANSPORT DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES

INDICATEURS	CIBLES
➢ Heures d'utilisation des aéronefs de type F-27 (excluant les évacuations aéromédicales).	600 heures
➢ Coût du service rendu dans le cadre du transport des personnes et des marchandises par rapport aux prévisions budgétaires 1997-1998.	Réduction de 1 %



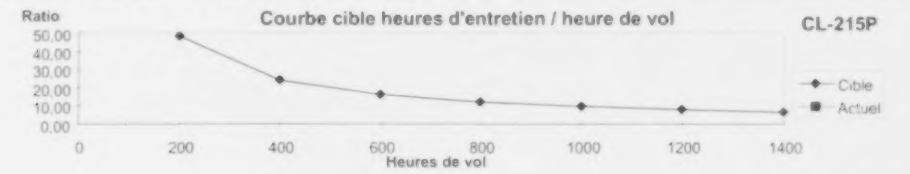
* Lors de la reddition de comptes du 1er octobre 1997 devant la Commission parlementaire, il a été expliqué que l'indicateur « heures d'entretien par heure de vol » serait dorénavant une courbe en fonction des heures de vol afin d'éviter de grands écarts pour un même nombre d'heures d'entretien. Cette façon de présenter l'information est le fruit d'une réflexion annoncée au rapport de gestion 1996/97. Pour établir la cible pour l'année 1998/99, il a été convenu que les données de 1996/97 serviraient de base. Afin que la cible soit vraiment réaliste, à l'avenir une moyenne des six (6) dernières années sera utilisée afin d'établir le lien avec les inspections aux six (6) ans requises par le manufacturier.

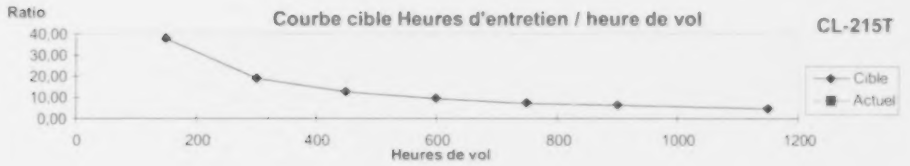
SURVEILLANCE AÉRIENNE DU TERRITOIRE	
INDICATEURS	**CIBLES**
➢ Heures d'utilisation des hélicoptères : · Sûreté du Québec · Autres	 850 heures 1 800 heures
➢ Coût du service rendu dans le cadre de la surveillance du territoire par rapport aux prévisions budgétaires 1997-1998.	Réduction de 1 %

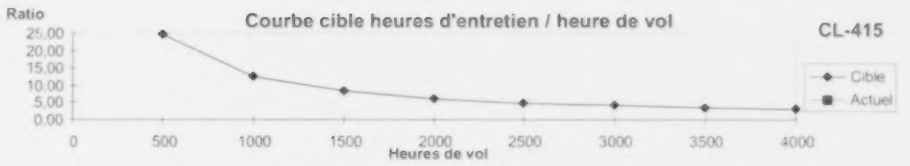


NOLISEMENT	
INDICATEURS	**CIBLES**
➢ Valeur des contrats de nolisement auprès de l'entreprise privée.	3 000 000 $

COMBAT CONTRE LES FEUX DE FORÊT	
INDICATEURS	**CIBLES**
➢ Heures d'utilisation des avions-citernes.	Estimé: 1 500 heures
➢ Inventaire de pièces des avions-citernes par rapport à l'inventaire au 1er avril 1998.	Réduction de 5 %
➢ Coût du service rendu dans le cadre des opérations de combat contre les feux de forêt par rapport aux prévisions budgétaires 1997-1998.	Réduction de 1 %
➢ Mise en service des avions-citernes pour la saison 1999 des feux de forêt.	Rencontrer les exigences de la Société de protection des forêts contre le feu, exprimées en décembre 1998







FORMATION	
INDICATEURS	**CIBLES**
➢ Mise en place des indicateurs et des façons de faire.	Aucune cible identifiée en début d'exercice puisqu'il s'agit d'un nouveau produit en voie d'élaboration.

SECTEUR GOUVERNEMENTAL DE COURRIER

COURRIER GOUVERNEMENTAL

INDICATEURS	CIBLES	
➢ Délai d'acheminement du courrier interministériel.	24 heures dans 95 % du temps	
➢ Minutes travaillées par point de service.	< 16 minutes	

➢ Suivi de la projection bubgétaire.	% des ventes p/r aux ventes totales	% des frais d'exploitation p/r aux frais d'exploitation totaux	Frais d'exploitation p/r à la marge bénéficiaire brute	
➢ Courrier interministériel :	> 32 %	49 %	< 77 %	
➢ Envois avec permis, médiaposte :	< 8 %	5 %	< 200 %	
➢ Codé-trié :	< 31 %	7 %	< 143 %	
➢ Pliage et insertion :	< 1 %	4 %	< 200 %	
➢ Contrat-entente :	> 4 %	25 %	< 100 %	
ÉQUIPEMENTS ET PRODUITS POSTAUX				
➢ Suivi de la protection bubgétaire.	% des ventes p/r aux ventes totales	% des frais d'exploitation p/r aux frais d'exploitation totaux	Frais d'exploitation p/r à la marge bénéficiaire brute	
➢ Équipement & produits postaux :	> 24 %	10 %	< 100 %	
DISTRIBUTION DOCUMENTAIRE				
➢ Mise en place des indicateurs et des façons de faire.	Aucune cible identifiée en début d'exercice puisqu'il s'agit d'un nouveau produit en voie d'élaboration.			

SECTEUR DE LA GESTION	
VIE ORGANISATIONNELLE	
INDICATEURS	**CIBLES**
➢ Cotisation payée à la Commission de la santé et de la sécurité du travail par rapport à 1997-1998.	Réduction de 2 %
➢ Taux de la qualité des services rendus à la clientèle.	Réalisations du plan d'action suite au sondage d'avril et mai 1997
➢ Réponse aux plaintes formulées par la clientèle à l'intérieur d'un délai de cinq jours.	80 % du temps

ANNEXE IV DESCRIPTION DES PRODUITS

ÉVACUATIONS AÉROMÉDICALES

Le Service aérien gouvernemental effectue le transport aérien des personnes dont l'état de santé ou l'absence d'autres modes de transport justifie un transfert rapide, sûr et immédiat à un établissement hospitalier spécialisé. Une série d'étapes essentielles sont accomplies avec précision pour effectuer leur transport des régions éloignées vers les grands centres hospitaliers du Québec.

L'opération d'évacuation s'enclenche au moment où le médecin en périphérie fait une demande d'accueil du patient ou de la patiente ayant besoin de soins spécialisés auprès d'un établissement de santé de la région de Québec ou de Montréal. Pour obtenir les services de l'avion-hôpital, le médecin fournit au personnel du Service aérien gouvernemental les renseignements utiles.

Afin d'obtenir une autorisation de transport, le personnel du Service aérien gouvernemental communique ces renseignements au médecin du centre hospitalier de l'Enfant-Jésus, mandaté à cet effet par le ministère de la Santé et des Services sociaux. De concert avec le médecin demandeur, ce médecin étudie l'état de santé de la personne souffrante et détermine si le transport est essentiel et sans risque. Dès que l'autorisation de transport est donnée au personnel du Service aérien gouvernemental, le processus d'évacuation est mis en branle.

La préparation d'un plan de vol pour le pilote et le copilote constitue la première étape de l'évacuation. On vérifie également la disponibilité de l'appareil, de l'équipage et des routes aériennes.

Notons que dans tous les aéroports du Québec, la priorité de piste est accordée à l'avion-hôpital pour les manoeuvres de décollage et d'atterrissage.

Outre le personnel volant, une équipe composée d'un médecin et d'un membre du personnel infirmier spécialement entraînés dans l'évacuation aéromédicale ainsi que le personnel technique de préparation des aéronefs doivent se rendre d'urgence aux installations du Service aérien gouvernemental. L'hôpital d'accueil est informé de l'heure prévue d'arrivée du malade. Une ambulance mandatée par Urgence-Santé attend le malade à son arrivée à l'aéroport. Au besoin, une escorte médicale est aussi présente. La personne malade est alors immédiatement conduite à l'hôpital désigné où elle recevra les soins spécialisés que nécessite son état. Sa mission accomplie, l'avion-hôpital retourne aux installations du Service aérien gouvernemental et est disponible pour une autre mission.

L'avion-hôpital est un aéronef de type Challenger 601-1A transformé en unité complète de soins intensifs qui peut transporter sept patients ou cinq civières et un incubateur pour nouveau-né. Il est l'un des appareils du genre les plus modernes et les mieux équipés. D'une grande sécurité, il fut choisi pour pouvoir atterrir sur une piste en gravier (aéroport au nord du 47e parallèle) et voler autant à haute qu'à basse altitude, cette dernière condition étant souvent nécessaire en raison de l'état de santé de la personne souffrante. Lors de réparations à son aéronef de type Challenger 601-1A, le Service aérien gouvernemental, affecte à l'évacuation aéromédicale un de ses deux aéronefs de type F-27.

TRANSPORT DES PERSONNES ET DES MARCHANDISES

Le Service aérien gouvernemental effectue le transport des membres du gouvernement et de l'administration publique dans le cadre de leurs fonctions. Il répond à leurs besoins en utilisant ses appareils ou en nolisant ceux de l'entreprise privée. Il effectue à cet égard 1 200 nolisements par année auprès de 85 transporteurs privés. Il procède aussi au transport de diverses marchandises à des fins publiques, telles que le matériel audio-visuel pour la Cour itinérante, les équipements et matériel pour le ministère des Transports, etc.

Les deux F-27 du Service aérien gouvernemental servent à transporter des personnes et des marchandises et sont également utilisés pour des missions de sécurité publique. L'un peut transporter 29 passagers, alors que l'autre peut en accueillir 19. Son équipage est composé d'un pilote et d'un copilote ainsi que d'un agent de bord lorsque sa présence est nécessaire. Celui-ci s'occupe de l'accueil des passagers, de la sécurité ainsi que du service des repas.

La demande du client est analysée par le personnel du Service aérien gouvernemental. À partir d'informations telles que le genre de mission, le nombre de personnes, l'équipement nécessaire et la durée du nolisement, on détermine si un F-27 constitue l'appareil adéquat pour la mission. Dans le cas contraire, un appareil est nolisé dans le secteur privé. Lorsqu'un appareil du Service aérien gouvernemental est utilisé, la procédure de préparation de vol précédemment décrite est enclenchée. Si l'avion est nolisé dans le secteur privé, le Service aérien gouvernemental prête sa rampe d'accès au transporteur privé et offre à sa clientèle l'usage de sa salle d'attente.

SURVEILLANCE AÉRIENNE DU TERRITOIRE

Le Service aérien gouvernemental fournit des services aux fins de surveillance aérienne du territoire. Son personnel et ses appareils sont aussi appelés chaque année à participer à des missions dont la recherche de personnes disparues ou de personnes en détresse. De plus, ses services sont requis pour effectuer l'inventaire des ressources fauniques et forestières. Pour ce type de mission, l'utilisation de l'hélicoptère est idéale.

La demande du client est analysée à partir d'informations telles que le nombre de passagers, l'heure de départ, la destination, les endroits de ravitaillement ainsi que l'équipement à transporter. En cas de non-disponibilité, un appareil est nolisé dans le secteur privé.

Avant chaque départ, le pilote explique aux passagers les règles de sécurité et discute avec eux des particularités de la mission. Après le décollage, le personnel du Service aérien gouvernemental s'assure du respect du plan de communication établi pour la bonne marche des opérations du client.

Le Service aérien gouvernemental participe aux opérations de la Sûreté du Québec lorsque des interventions aériennes sont requises. Pour accomplir sa mission, la Sûreté du Québec exige le maintien de l'accessibilité des services sur le territoire québécois et ce, en permanence. Pour ce faire, deux hélicoptères sont mis à sa disposition et basés à Saint-Hubert.

En plus du personnel affecté à la maintenance des appareils et à la régulation du trafic aérien, quatre pilotes assurent une disponibilité sept jours par semaine et 24 heures par jour afin de répondre aux exigences particulières de la Sûreté du Québec.

COMBAT DES FEUX DE FORÊT

Mettant les services de ses avions-citernes à la disposition de la Société de protection des forêts contre le feu (SOPFEU), le Service aérien gouvernemental participe à la lutte contre les feux de forêt. Couvert à 55 % de boisés, le 1,6 million de kilomètres carrés du Québec exige une protection adéquate contre les feux de forêt afin que nos richesses naturelles soient préservées et que l'équilibre écologique soit maintenu. À cet effet, une procédure a été mise en place afin de déclencher une importante opération lorsqu'un feu ravage la forêt durant la belle saison. Chaque jour, le Centre de coordination des avions-citernes reçoit trois rapports météorologiques d'Environnement Canada qui établissent l'indice de danger de feux de forêt et de combustibilité des matières dangereuses. En fonction de ces rapports forêt-météo, un système d'alerte est établi à l'aide de codes-couleurs.

Le code-couleur BLANC signifie «aéronef probablement non requis». Le VERT indique qu'il y a un certain danger. Tous les avions doivent alors être en mesure de décoller dans un délai de moins d'une heure. Le JAUNE exprime le besoin que le nombre d'avions-citernes déterminé par le client puisse décoller en moins de 30 minutes. Quant au code-couleur ROUGE, il exige que les avions-citernes puissent être en mesure de décoller dans un délai de 15 minutes.

Les avions-citernes du Service aérien gouvernemental sont répartis sur différentes bases aéroportuaires à travers le Québec. L'équipage de chaque avion se compose d'un pilote et d'un copilote. Ils sont assistés d'un technicien. Tous demeurent en permanence sur les bases au cours de la période de pointe des feux de forêt. Le temps de réponse est ainsi réduit au minimum. Lorsque l'indice des feux de forêt est élevé, une trentaine d'avions de détection (avions légers) survolent les forêts commerciales afin de détecter rapidement les feux qui pourraient se déclarer. Lorsqu'un feu de forêt est repéré, tout un processus est enclenché en vue de le combattre. Dans un premier temps, l'équipage de l'avion de détection communique avec la ou les bases de la Société de conservation de la région où est détecté le feu de forêt. La ou les bases des sociétés de conservation en informent le centre de coordination où on établit un plan d'opération. Ce plan est communiqué au Service aérien gouvernemental qui s'assure du décollage des avions-citernes en fonction des codes-couleurs. À cet effet, le personnel du Service aérien gouvernemental procède à la préparation du vol.

L'avion-citerne doit avoir une autonomie de vol suffisante pour pouvoir combattre le feu de forêt pendant un minimum de quatre heures. Un avion léger (l'aéropointeur) survole l'incendie détecté en attendant l'arrivée de l'avion-citerne et pendant le combat des feux de forêt. L'équipage de l'aéropointeur informe le pilote de l'avion-citerne des détails de la situation et lui donne des directives d'intervention. Ce dernier vérifie la zone de feu, les obstacles potentiels, la vélocité et la direction du vent ainsi que la turbulence, afin de déterminer le circuit optimal en fonction de la meilleure méthode d'attaque dans les circonstances. Un plan d'eau est repéré, le plus près possible du feu. Le circuit idéal exige un minimum de virages et l'absence de fumée. Le pilote vérifie le corridor de sortie, les obstacles aux manoeuvres d'approche et de décollage, de même que l'absence de débris flottant sur le plan d'eau.

Vient ensuite l'opération d'hydro-planage-écopage, qui consiste pour le pilote de l'avion-citerne à effleurer la surface de l'eau afin de permettre à deux écopes de s'enfoncer d'environ 38 centimètres sous celle-ci. Cette opération permet de remplir d'eau les deux réservoirs totalisant 5 400 litres, en 10 à 12 secondes , à une vitesse de 80 noeuds (130 km/h). Finalement, l'opération de largage s'effectue à environ 45 mètres du sol à une vitesse de 110 noeuds (180 km/h).

Le largage peut être effectué d'un seul coup ou par portions afin d'obtenir une dispersion linéaire sur le terrain. L'opération se continue aussi rapidement que possible tout en observant les suggestions du pilote de l'aéropointeur qui en continue la supervision. C'est d'ailleurs ce dernier qui a la responsabilité de décider l'arrêt des arrosages aériens. Une fois la mission du bombardier d'eau terminée, le travail d'extinction est complété par les équipes de combat au sol.

NOLISEMENT	
Le Service aérien gouvernemental gère le nolisement des aéronefs auprès du secteur privé pour les ministères et organismes. À l'origine, il exerçait cette activité avec l'objectif de centralisation du contrôle des dépenses gouvernementales de nolisement d'aéronefs, effectuées dans le secteur privé. Depuis 1993, les ministères et organismes peuvent gérer seuls leurs contrats de nolisement ou encore déléguer la gestion au Service aérien gouvernemental.	En 1998-1999, le Service aérien gouvernemental ajoute le nolisement à sa palette de produits et services. Cette orientation s'appuie sur une étude d'évaluation du programme nolisement, effectuée en septembre 1995, démontrant que la centralisation de ce service génère une économie d'environ 19 % pour la fonction publique québécoise en regard des contrats gérés par le Service aérien gouvernemental, en plus d'une diminution des coûts gouvernementaux de l'ordre de 14% pour une même qualité de service. Ainsi, le Service aérien gouvernemental donne une fenêtre à un service qu'elle offre déjà à tous les ministères et organismes.

FORMATION

Personnel navigant

Programme de vol

Le programme de formation du personnel navigant du Service aérien gouvernemental comprend les volets d'entraînement et de perfectionnement de formation de vol. Ce programme tient compte des normes et des règlements en vigueur, notamment ceux régis par Transports Canada, ainsi que des besoins de la clientèle. À ce titre, il est élaboré en collaboration avec les différents intervenants, tant à l'interne qu'à l'externe.

Modules

Le cours de formation pour le personnel navigant est dispensé selon quatre modules :

1. Cours de formation théorique sur les types d'aéronefs, tel le CL-415, et comportant des volets liés tant à la formation initiale qu'à une mise à niveau de la formation.

2. Cours de formation théorique sur des sujets rattachés à l'aéronautique tel le transport des marchandises dangereuses, le dégivrage des aéronefs et l'utilisation des équipements spécialisés, notamment le GPS.

3. Cours de formation sur simulateur de vol, notamment avec le dispositif d'entraînement au vol (DEV).

4. Séances de formation en vol, soit dans l'avion, donnée par des pilotes instructeurs.

Personnel d'entretien

Le programme de formation du personnel d'entretien du Service aérien gouvernemental couvre la formation relativement à la maintenance exigée par Transports Canada et celle mise à jour par les manufacturiers. Cette formation concerne les aéronefs de types que possède le Service aérien gouvernemental. Le programme couvre les volets de la formation initiale et de mise à niveau.

COURRIER GOUVERNEMENTAL

La Direction du service gouvernemental de courrier cueille, traite et achemine le courrier de plus de 200 ministères et organismes publics dans près de 250 édifices à Québec et à Montréal. Elle groupe aussi des envois en lots, en effectue l'encodage et le tri et, par la suite, expédie le tout par transporteur. Elle offre également des produits connexes tels le pliage, l'insertion, l'adressage ainsi que la gestion des formulaires et autres services. Elle traite ainsi annuellement, plus de 40 millions d'envois expédiés par les ministères et les organismes du gouvernement du Québec. La Direction du service gouvernemental de courrier joue un rôle de premier plan en rendant un service de traitement et d'acheminement du courrier. C'est à partir d'un réseau préétabli d'édifices où se trouvent ses clients que la Direction du service gouvernemental de courrier cueille le courrier et l'achemine à ses deux centres de traitement à l'aide de sa flotte de 21 camions.

Dans un premier temps, ce courrier est alors trié dans les ateliers. On sépare celui qui doit être acheminé à l'un des 370 points de service du réseau préétabli du courrier à remettre à la Société canadienne des postes ou à toute autre entreprise de transport de courrier.

Le courrier à acheminer par le réseau préétabli est pesé et décompté pour chacun des ministères et organismes aux fins de facturation.

Il est ensuite trié pour être livré à destination, le lendemain au plus tard. S'il n'est pas préaffranchi, le courrier destiné à l'extérieur des ministères et organismes doit être affranchi avant d'être remis à la Société canadienne des postes. L'opération d'affranchissement s'effectue à l'aide de compteurs postaux et selon une tarification établie en fonction du poids et de la dimension des envois. Le courrier est ensuite déposé à l'un des centres de tri de la Société canadienne des postes à Québec ou à Montréal. Le courrier destiné à l'étranger (États-Unis et international) doit aussi être pesé pour facturation avant d'être déposé chez un transporteur privé ou à la Société canadienne des postes.

La Direction du service gouvernemental de courrier peut aussi traiter les envois de courrier en masse des ministères et organismes. Ce courrier est cueilli par transport et acheminé dans son atelier à Québec pour y être préparé. À cet endroit, il peut être trié, plié, inséré, encodé, adressé et affranchi. Il est ensuite déposé à l'un des centres de tri de la Société canadienne des postes afin d'être livré à destination, soit dans le grand public en général.

Une équipe de spécialistes en services postaux offre aussi des séances de formation et d'information à l'intention de la clientèle afin d'aider cette dernière à optimiser l'utilisation de ce service.

ÉQUIPEMENTS ET PRODUITS POSTAUX

À l'extérieur des régions de Québec et de Montréal, la Direction du service gouvernemental de courrier loue aux ministères et organismes publics des équipements postaux pour le pesage et l'affranchissement du courrier. La Direction procure aussi à sa clientèle des économies d'échelle en gérant des contrats de services regroupés avec des fournisseurs de l'entreprise privée en service de messagerie. La Direction prépare les devis d'appels d'offre en collaboration avec les ministères et organismes et assure la gestion contractuelle et le suivi de la qualité des services.

Les ministères et organismes gouvernementaux peuvent louer des équipement postaux tels des machines à affranchir et des balances en communiquant avec la Direction du service gouvernemental de courrier. Cette dernière les loue des fournisseurs et les sous-loue à sa clientèle gouvernementale, tout en assurant l'approvisionnement des fournitures comme les rubans, l'encre, etc. La Direction du service gouvernemental de courrier tient un inventaire des appareils loués et coordonne, à la demande des clients, le rechargement des compteurs en valeurs postales.

Ce parc d'équipements est passé, en moins de deux années, de plus de 700 appareils à moins de 400 appareils, soit une réduction de plus de 300 compteurs postaux. Cette réduction est due à l'introduction dans l'appareil gouvernemental de cinq nouveaux formats d'enveloppes préaffranchies depuis avril 1994. Ces formats normalisés d'enveloppes préaffranchies permettent aux ministères et organismes d'éviter les frais de service d'affranchissement pour le courrier «Canada régulier», la clientèle de la Direction du service gouvernemental de courrier commandant les quantités souhaitées d'enveloppes préaffranchies de chacun des formats disponibles.

C'est également la Direction du service gouvernemental de courrier qui distribue près de cinq millions de produits par année, tels que messagerie prioritaire, enveloppes préaffranchies, étiquettes-colis, case postale, poste certifiée, changements d'adresse, timbres, etc. Enfin, la Direction du service gouvernemental de courrier se charge d'obtenir compensation auprès de la Société canadienne des postes pour les valeurs postales mutilées et retournées par les clients.

DISTRIBUTION DOCUMENTAIRE

La Direction du service gouvernemental de courrier gère des services d'entreposage et de distribution de documents

.

À cet égard, la Direction entrepose et gère actuellement au delà de 500 formulaires ou publications.

La fonction entreposage consiste à recevoir, vérifier la quantité, la relation avec la commande et s'assurer de la qualité des documents pour ensuite les entreposer.

La Direction du service gouvernemental de courrier offre un suivi informatisé d'inventaire complet pouvant s'ajuster, à la demande du client.

La Direction assure à ses clients un lien d'accès informatique leur permettant de consulter et suivre l'inventaire de leurs produits.

Relativement à la distribution de documents, la Direction reçoit les commandes de ses clients et les traite selon les spécifications demandées.

Le traitement des commandes consiste à regrouper les documents commandés, les mettre sous enveloppes, sous cello plastifié, colis ou palettes afin des remettre aux transporteurs pour être acheminés aux destinataires.

Actuellement, plus de 500,000 commandes sont traitées annuellement. Pour certaines expéditions, la Direction effectue le traitement de banque d'adresses, la validation de banque d'adresses et un tri postal élaboré, afin de réduire au strict minimum les frais postaux.

ANNEXE V ÉTATS FINANCIERS

Service aérien gouvernemental
Service de courrier gouvernemental

(Données compilées au 8 juillet 1999 et non vérifiées)

Note aux résultats financiers du Service aérien gouvernemental suite au rapport du Vérificateur général.

Le Vérificateur général a rendu disponible à l'automne 1999 son rapport concernant les états financiers du Fonds des services gouvernementaux. Ces derniers font état de quelques ajustements ayant pour effet de modifier les résultats financiers du Service aérien gouvernemental présentés en date du 8 juillet 1999 qui sont reproduit à l'annexe V (États financiers) du présent rapport.

En effet, suite à deux écritures de régularisation acceptées par le Vérificateur général concernant le fonds d'amortissement et l'annulation d'un dépôt de garantie, l'excédent du Service aérien gouvernemental pour l'année 1998-1999 augmente de 2,6 M $ (2 590 782,57 $) pour atteindre 6 731 895,80 $.

Au bilan, ces modifications se traduisent par une augmentation de l'actif et du passif de 7,6 M $ (7 555 157, 21 $).

Au point de vue des indicateurs de performance, ces écritures ont eu pour seul effet de faire passer le taux d'autofinancement du Service aérien gouvernemental de 108 % à 114 %.

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL
BILAN AU 31 MARS 1999
(données non vérifiées au 8 juillet 1999)

	1998-1999	1997-1998
ACTIF		
À COURT TERME		
Encaisse	11 006 437,17	7 869 468,14
Débiteurs	11 625 232,93	8 408 793,96
Compte à recevoir SGC	207 655,00	262 615,00
Stocks	5 218 287,54	5 312 899,21
Frais payés d'avance	49 715,69	43 549,05
TOTAL DE L'ACTIF	28 107 328,33	21 897 325,36
Dépôt en garantie sur loc-acq.	4 109 173,57	2 709 572,00
Immobilisations	189 184 011,45	199 066 148,58
Fonds d'amortissement	26 522 369,80	25 839 696,84
Résiliation de bail	1 000 000,00	600 000,00
	248 922 883,15	250 112 742,78
PASSIF		
Créditeurs et frais courus	2 034 260,97	1 805 965,92
Intérêts courus	13 883,75	0,00
Dépôt pour soumission	0,00	116 817,92
Revenus reportés CL-415	2 212 966,02	4 064 729,53
Obligation sur loc-acq.	8 546 277,92	7 999 992,66
	12 807 388,66	13 987 506,03
Obligation sur loc-acq.	155 679 281,81	164 655 795,93
Emprunt Fonds de financement	3 822 000,00	2 675 400,00
Créances à long terme	7 480 256,26	3 801 197,63
Stock en consignation	0,00	0,00
Dû au fonds consolidé	43 032 635,59	43 032 635,59
Apport du Gouvernement	1 131 139,53	1 131 139,53
Excédent (déficit)	24 970 181,30	20 829 068,07
TOTAL DES PASSIFS	248 922 883,15	250 112 742,78

SERVICE AÉRIEN GOUVERNEMENTAL
ÉTAT DES RÉSULTATS 31 MARS 1999
(données non vérifiées au 8 juillet 1999)

	1998-1999	1997-1998
REVENUS		
Revenus tarifaires	7 867 691,71	8 182 988,77
Montant de base	15 379 800,64	14 190 025,25
Rev. zone restreinte	0,00	38 000,00
Ret. anticipé et red. citernes	1 175 800,00	293 950,00
Revenus drylease	0,00	11 592,00
Revenus nolisement	4 227 038,27	2 702 521,56
Location extérieur	7 310 666,51	2 403 496,70
Cont. Services gouvernementaux	0,00	0,00
Auto-assurance	0,00	0,00
Comp. Retrait Cheyenne	0,00	0,00
Ventes de pièces en surplus	0,00	0,45
Rev. Contr. SOPFEU CL-415	16 476 763,51	15 394 007,33
Charges internes	457 520,85	0,00
Divers	677 024,77	226 751,53
Sous-total des revenus	53 572 306,26	43 443 333,59
Résultat SGC	207 655,00	262 615,00
TOTAL DES REVENUS	53 779 961,26	43 705 948,59
DÉPENSES PAR SECTEURS		
Dépenses d'opération de vol	23 387 533,08	21 400 493,32
Dépenses de la maintenance	10 208 805,13	9 504 461,03
Dépenses d'administration	7 067 185,23	5 633 435,66
TOTAL DÉPENSES PAR SECTEURS	40 663 523,44	36 538 390,01
Excédent (déficit) avant autres	13 116 437,82	7 167 558,58
Frais financiers	8 847 346,64	7 568 345,30
Charges internes	457 520,85	0,00
Frais de gestion	546 319,86	549 772,80
Intérêts fonds d'amortissement	0,00	707 515,40
Profit (perte) sur disposition d'actifs	4 554 921,39	4 450 438,34
Profit (perte) sur change	0,00	14 509,82
Profit (perte) exceptionnel (le)	0,00	0,00
Excédent (déficit) avant remise	7 820 171,86	4 221 904,04
Remise à SOPFEU	(3 679 058,63)	(250 844,98)
EXCÉDENT (DÉFICIT)	4 141 113,23	3 971 059,06

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER
BILAN AU 31 MARS 1999
(données non vérifiées au 8 juillet 1999)

	1998-1999	1997-1998
ACTIF		
Actif à court terme		
Encaisse	(1 017 474,65)	1 125 919,78
Débiteurs et revenus courus	3 499 489,31	(409 094,89)
Stocks	0,00	0,00
Frais payés d'avance	758 483,31	552 449,57
	3 240 497,97	1 269 274,46
Immobilisations	702 070,96	417 923,65
TOTAL DE L'ACTIF	3 942 568,93	1 687 198,11
PASSIF		
Passif à court terme		
Créditeurs et frais courus	4 426 114,22	2 526 674,02
Portion court terme dette long terme	0,00	1 404,54
Total du passif à court terme	4 426 114,22	2 528 078,56
Passif à long terme		
Acquisition-Encodeuse	0,00	0,00
Acquisition Paragon	0,00	0,00
Acquisition adresseuse	0,00	0,00
Dû au fonds consolidé	2 604 795,30	2 604 795,30
Excédent (déficit) accumulé	(3 088 340,59)	(3 445 675,75)
TOTAL DU PASSIF	3 942 568,93	1 687 198,11

SERVICE GOUVERNEMENTAL DE COURRIER
ÉTAT DES RÉSULTATS AU 31 MARS 1999
(données non vérifiées au 8 juillet 1999)

	1998-1999	1997-1998
REVENUS		
Revenus	30 394 110,63	24 965 183,90
Coût des services rendus	24 365 739,10	19 298 727,20
MARGE BÉNÉFICIAIRE BRUTE	6 028 371,53	5 666 456,70
FRAIS D'EXPLOITATION ET D'ADM.		
Traitements et avantages sociaux	4 112 035,45	3 641 204,42
Transports et communications	75 753,28	69 870,91
Services professionnels, administratifs et autres	53 256,79	39 802,76
Entretien et réparations	272 673,70	237 483,04
Loyers	480 342,68	393 504,61
Locations, véhicules, équipements	33 024,67	36 025,99
Fournitures et approvisionnement	173 017,05	149 544,72
Équipements moins de 1 000 $	12 752,06	3 704,17
Mauvaises créances	0,00	0,00
Amortissement	207 755,34	356 162,95
Frais financiers	3 809,02	5 049,55
Coûts SAG	0,00	0,00
TOTAL FRAIS D'EXP. ET ADM.	5 424 420,04	4 932 353,12
Profit (perte) avant autre élément	603 951,49	734 103,58
Départs assistés	0,00	0,00
Coûts assumés	259 203,84	246 551,21
Perte sur vol	1 971,67	645,00
(gain) perte disp. d'actif	(14 559,18)	(3 483,66)
Excédent (déficit)	357 335,16	490 391,04